

**LINEAMIENTOS PARA EL CONTROL DE
GESTION PARA EL AREA DE
PRESUPUESTO DEL INSTITUTO NACIONAL
DE INVESTIGACIONES AGRICOLAS
(INIA).UBICADA EN MARACAY, ESTADO
ARAGUA.**

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL Y CONTADURÍA PÚBLICA
CAMPUS LA MORITA

**LINEAMIENTOS PARA EL CONTROL DE GESTIÓN
PARA EL AREA DE PRESUPUESTO DEL INSTITUTO
NACIONAL DE INVESTIGACIONES AGRICOLAS (INIA)
UBICADA EN MARACAY, ESTADO ARAGUA.**

Autoras:
Bolívar, Eudelimar
Páez, Zileima
Rosales Nailetz

La Morita, Noviembre de 2011

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD DE CARABOBO
NUCLEO ARAGUA
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y CONTADURÍA PÚBLICA

**LINEAMIENTOS PARA EL CONTROL DE GESTIÓN PARA EL ÁREA DE
PRESUPUESTO DEL INSTITUTO NACIONAL DE INVESTIGACIONES
AGRÍCOLAS (INIA) UBICADA EN MARACAY, ESTADO ARAGUA**

Trabajo Especial de Grado presentado ante la Universidad de Carabobo
para Optar al Título de Licenciado (a) en Administración Comercial

AUTORAS:
Bolívar, Eudelimar
Páez, Zileima
Rosales Nailetz

TUTOR: Jesus Crespo

MARACAY, NOVIEMBRE DE 2011



ACTA DE EVALUACIÓN DE TRABAJO DE GRADO

Los abajo firmantes, Profesor Escalona Miguel, Profesora Celina Espinoza y Profesor Jesús Crespo, titulares de las cédulas de identidad números 9.435.823, 8.737.315 y 7.275.749 respectivamente, designados por el Consejo de Escuela como miembros del Jurado Evaluador del Trabajo de Grado titulado **“PROPUESTA DE LINEAMIENTOS PARA EL CONTROL DE GESTIÓN PARA EL ÁREA DE PRESUPUESTO DEL INSTITUTO NACIONAL DE INVESTIGACIONES AGRICOLAS (INIA).”** que presentan los bachilleres Bolívar Eudelimar, Páez Zileima y Rosales Nailetz titulares de las cédulas de identidad números 18.645.605, 19.131.280 y 17.273.886 respectivamente, aspirantes al Título de Licenciadas en Administración Comercial, reunidos en esta fecha y lugar para evaluarlas y calificarlas en acto público, luego de revisado el trabajo y oída la exposición oral hecha por las aspirantes arriba identificadas, realizar el respectivo interrogatorio y deliberar sobre el particular, todo en conformidad con lo señalado en las “Normas internas para la tramitación, entrega, discusión y evaluación del Trabajo de Grado”, aprobadas por el Consejo de Facultad, acordamos emitir el siguiente veredicto:

**** Aprobado Distinguido ****

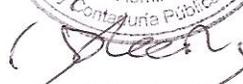
De igual manera, el Jurado deja constancia de que la categoría aprobatoria otorgada se fundamenta en que el Trabajo de Grado se consideró relevante en razón de

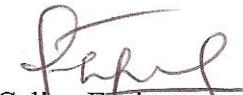
que le ofrece a la institución INIA una herramienta administrativa para mejorar y optimizar la gestión presupuestaria

Dado, firmado y sellado en el recinto universitario de La Morita, a los 03 días del mes de noviembre del año dos mil once.


Prof. Escalona Miguel
Jurado Coordinador




Prof. Jesús Crespo
Tutor


Prof. Celina Espinoza
Jurado

AGRADECIMIENTOS

A Dios primeramente por permitirnos la consecución de una nueva meta y enseñarnos el camino.

A nuestros padres, madres, hermanos, hijos, esposas por apoyarnos y darnos sus palabras en todo momento.

A todos nuestros familiares, por estar siempre a lo largo de nuestra carrera profesional.

A la Universidad de Carabobo núcleo la morita, donde aprendimos y maduramos nuestras ideas a través de los conocimientos adquiridos.

Al Prof. Jesús N: Crespo, por brindarnos su confianza y aceptar ser nuestro tutor.

Al licenciado Oscar Guillarte, por su provechosa colaboración y asesoría en la realización de nuestro trabajo de grado, además de la invaluable amistad que nos ha regalado.

AL Instituto Nacional de Investigaciones Agrícolas (INIA). y sus empleados por haber cooperado en las elaboración de nuestro trabajo.

Y a todas aquellas personas de que una u otra forma nos ayudaron y contribuyeron a la gestación de este proyecto.

DEDICATORIA

A mi querido DIOS, quien me dio la fe, la fortaleza, la salud y la esperanza para terminar este trabajo.

A mis padres, quienes me enseñaron desde pequeña a luchar para alcanzar mis metas. Mi triunfo es el de ustedes, ¡LOS AMO!

A mi esposo, quien me brindó su amor, su cariño, su estímulo y su apoyo constante, comprensión y paciente espera para que pudiera terminar el grado; son evidencia de su gran amor. ¡Mil Gracias!

A mis hermanos, quienes siempre me motivaron a seguir adelante y darles un buen ejemplo de constancia y dedicación ¡Si se puede!

A mí querida familia y amigos que nunca dudaron que lograría este triunfo, por su apoyo y siempre saber que cuento con ellos.

A todos ellos GRACIAS TOTALES.

Eudelimar Bolívar

DEDICATORIA

Este Trabajo Especial de Grado lo dedico primeramente a Dios por permitirme estar donde estoy, darme la sabiduría y las fuerzas para no decaer en ningún momento y superar las adversidades.

A mi madre por el apoyo que me ha brindado siempre, porque es y seguirá siendo el pilar fundamental en mi vida, y porque sus consejos siempre son sabios y me ayudan día a día.

A mi padre porque ha sido mi ejemplo a seguir, ya que desde pequeña me inculcó valores que me han ayudado a lo largo de mi vida para ser mejor persona.

A mi esposo porque ha estado allí para brindarme esa mano amiga cuando mas la he necesitado, por comprenderme y alentarme en todo momento.

.Y finalmente a mis hermanos los quiero mucho siempre han estado a mi lado y con sus palabras siempre me impulsan a ser mejor.

Gracias a todos, los amo.

Páez Zileima

DEDICATORIA

Este Trabajo Especial de Grado lo dedico primeramente a Dios y el Doctor José Gregorio Hernández por permitirme estar donde estoy, darme la sabiduría y las fuerzas para no decaer en ningún momento y superar las adversidades.

A mis padres, porque creyeron en mi y porque me sacaron adelante, dándome ejemplos dignos de superación y entrega, porque en gran parte gracias a ustedes, hoy puedo ver alcanzada mi meta, ya que siempre estuvieron impulsándome en los momentos más difíciles de mi carrera, y porque el orgullo que sienten por mi, fue lo que me hizo ir hasta el final. Es por ustedes, por lo que valen, porque admiro su fortaleza y por lo que han hecho de mí. A mis hermanos, tíos, primos, abuelos y amigos. Gracias por haber fomentado en mí el deseo de superación y el anhelo de triunfo en la vida.

Mil palabras no bastarían para agradecerles su apoyo, su comprensión y sus consejos en los momentos difíciles. A todos, espero no defraudarlos y contar siempre con su valioso apoyo, sincero e incondicional

Rosales Nailetz

INDICE GENERAL

AGRADECIMIENTO.....	v
DEDICATORIA.....	vi
ÍNDICE GENERAL.....	ix
LISTA DE CUADROS.....	xi
LISTA DE GRÁFICOS.....	xii
LISTA DE FIGURAS.....	xiii
LISTA DE TABLAS.....	xiv
RESUMEN.....	xv
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I	
EL PROBLEMA	
Planteamiento del problema.....	5
Objetivos de la Investigación.....	
Objetivo General.....	11
Objetivos Específicos.....	11
Justificación de la Investigación.....	12
CAPÍTULO II	
MARCO TEÓRICO	
Antecedentes de la Investigación.....	15
Bases teóricas.....	19
Presupuesto.....	20
Aportes del Presupuesto.....	21
Diferencias entre Presupuesto Público y Privado.....	22
Períodos y Subperíodos Presupuestarios.....	24
Presupuesto Periódico y Presupuesto Continuo.....	24
La Duración del Período Presupuestado.....	25
Ventajas de un plan presupuestario.....	26
Jerarquía del Organismo Presupuestario.....	28
Limitaciones del Control Presupuestario.....	29
Clasificación de los Presupuestos.....	30
Tipos de Presupuestos.....	30
Fases de los Presupuestos.....	34
Gestión.....	39
Control.....	45
Control Interno.....	46
Control de Gestión.....	48
Beneficios del Control de Gestión.....	53

CAPÍTULO III	
MARCO METODOLÓGICO	
Tipo de Estudio.....	55
Población y Muestra.....	
Población.....	57
Muestra.....	57
Técnicas e instrumentos de Recolección de la Información.....	58
Técnicas de Análisis de la información.....	60
Validez y Confiabilidad del Instrumento.....	
Validez.....	61
Confiabilidad.....	62
CAPÍTULO IV	
ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	
Análisis de los resultados.....	64
CAPÍTULO V	
LA PROPUESTA	
Título de la Propuesta.....	85
Presentación de la Propuesta.....	85
Justificación de la Propuesta.....	86
Objetivos de la Propuesta.....	88
Fundamentación de la Propuesta.....	89
Componentes Estructurales de la Propuesta.....	91
Operatividad de la Propuesta.....	95
Factibilidad de la Propuesta.....	106
CAPÍTULO VI	
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
Conclusiones.....	108
Recomendaciones.....	112
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	114
Anexos	
Glosario de Términos (anexo A).....	118
Cuestionario (anexo B).....	123
Operacionalización de las variables (anexo C).....	127

LISTA DE CUADROS

N°	DESCRIPCIÓN	Pág.
1	Pronósticos planteados en la formulación presupuestaria de la institución.....	65
2	Ajustes en las proyecciones o presupuestos.....	66
3	Proyectar las funciones y actividades de la institución mediante los presupuestos.....	67
4	Presupuestos y pronósticos para la toma de decisiones en la institución.....	68
5	Herramientas o mecanismos para elaborar estimaciones y presupuesto.....	69
6	Los ingresos y los gastos de la Institución.....	70
7	Actividades de control de la ejecución de las proyecciones o pronósticos.....	71
8	Variables internas y externas para la proyección de las actividades de las áreas operativas de la institución.....	72
9	Ajustes en los presupuestos y pronósticos.....	73
10	Cumplimiento de metas de la institución con la eficiencia operativa de la misma.....	74
11	Planes, pronósticos o presupuestos del INIA.....	75
12	Política, criterio o estándar en la elaboración de planes o presupuestos de la institución.....	76
13	Delimitan responsabilidades en la formulación, ejecución y control de los presupuestos de la institución.....	77
14	Proponer lineamientos para el control de gestión del área presupuestaria.....	78
15	Normas y procedimientos establecidos para la elaboración de los presupuestos.....	79
16	Variables macroeconómicas como la inflación del país con la gestión del presupuesto.....	80
17	Eficiencia de la gestión presupuestaria y las políticas fiscales del país en el cumplimiento de las metas y objetivos.....	81
18	Elementos y recursos requeridos para el control presupuestario..	82
19	Fallas a nivel del control de gestión en los presupuestos.....	83
20	Resultados obtenidos con los planificados o estimados.....	84

LISTA DE GRÁFICOS

N°	DESCRIPCIÓN	Pág.
1	Pronósticos planteados en la formulación presupuestaria de la institución.....	65
2	Ajustes en las proyecciones o presupuestos.....	66
3	Proyectar las funciones y actividades de la institución mediante los presupuestos.....	67
4	Presupuestos y pronósticos para la toma de decisiones en la institución.....	68
5	Herramientas o mecanismos para elaborar estimaciones y presupuesto.....	69
6	Los ingresos y los gastos de la Institución.....	70
7	Actividades de control de la ejecución de las proyecciones o pronósticos.....	71
8	Variables internas y externas para la proyección de las actividades de las áreas operativas de la institución.....	72
9	Ajustes en los presupuestos y pronósticos.....	73
10	Cumplimiento de metas de la institución con la eficiencia operativa de la misma.....	74
11	Planes, pronósticos o presupuestos del INIA.....	75
12	Política, criterio o estándar en la elaboración de planes o presupuestos de la institución.....	76
13	Delimitan responsabilidades en la formulación, ejecución y control de los presupuestos de la institución.....	77
14	Proponer lineamientos para el control de gestión del área presupuestaria.....	78
15	Normas y procedimientos establecidos para la elaboración de los presupuestos.....	79
16	Variables macroeconómicas como la inflación del país con la gestión del presupuesto.....	80
17	Eficiencia de la gestión presupuestaria y las políticas fiscales del país en el cumplimiento de las metas y objetivos.....	81
18	Elementos y recursos requeridos para el control presupuestario..	82
19	Fallas a nivel del control de gestión en los presupuestos.....	83
20	Resultados obtenidos con los planificados o estimados.....	84

LISTA DE FIGURAS

N°	DESCRIPCIÓN	Pág.
1	Jerarquía del Organismo Presupuestario.....	28
2	Filosofía de Gestión.....	40
3	Justificación de la Propuesta	88
4	Triangulación de las características de la información.....	91
5	Esquema de la Propuesta	92
6	Esquema Conceptual de la Propuesta.....	94

LISTA DE TABLAS

N°	DESCRIPCIÓN	Pág.
1	Cuantitativa del Coeficiente de Confiabilidad.....	63

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD DE CARABOBO
NUCLEO ARAGUA
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y CONTADURÍA PÚBLICA

**LINEAMIENTOS PARA EL CONTROL DE GESTIÓN PARA EL ÁREA DE
PRESUPUESTO DEL INSTITUTO NACIONAL DE INVESTIGACIONES
AGRÍCOLAS (INIA)**

AUTORAS: Bolívar, Eudelimar
Páez, Zileima
Rosales Nailetz

TUTOR: Jesus N. Crespo

RESUMEN

La presente investigación tuvo como propósito proponer lineamientos para el control de gestión del área presupuestaria del INIA, ubicado en Maracay, Estado Aragua. La situación objeto de estudio se circunscribe a las deficiencias en el control de gestión presupuestario, debido a los constantes cambios derivados de la política agroalimentaria actual desarrollada por el Estado, la cual ha generado la necesidad de llevar a cabo estudios para conocer el impacto de dicho proceso en las planificaciones de ingresos y gastos a través de los presupuestos, es decir, determinar la vinculación operativa entre las actividades de formulación, ejecución y control presupuestario. La metodología se ubico en la modalidad de proyecto factible con base en una investigación de campo de tipo descriptiva con una población y muestra de 18 personas del área de presupuesto del Instituto Nacional de Investigaciones Agrícolas, ubicado en Maracay, estado Aragua. El diagnóstico indica que en la institución se evidencia la inobservancia de las variables relacionadas con la coherente proyección de las funciones y responsabilidades del personal en las actividades de las áreas operativas, debido a que tales variables inciden de forma significativa en la definición de los planes presupuestarios requeridos para el logro de las metas y objetivos propuestos. Los hechos que rodean a la institución de forma interna o externa son capaces de dirigir de forma efectiva a la misma. Se recomienda a la institución, a fin de mejorar sus funciones y mantener la eficiencia de sus operaciones, tomar como un indicador trascendental el proceso de formulación presupuestaria, puesto que a partir de una eficiente formulación de los planes y presupuestos se garantiza que la ejecución y el control se desarrollen de forma coherente.

Palabras Claves: Control de gestión, presupuesto, agroalimentaria, recursos



ACTA DE EVALUACIÓN DE TRABAJO DE GRADO

Los abajo firmantes, Profesor Escalona Miguel, Profesora Celina Espinoza y Profesor Jesús Crespo, titulares de las cédulas de identidad números 9.435.823, 8.737.315 y 7.275.749 respectivamente, designados por el Consejo de Escuela como miembros del Jurado Evaluador del Trabajo de Grado titulado “PROPUESTA DE LINEAMIENTOS PARA EL CONTROL DE GESTIÓN PARA EL ÁREA DE PRESUPUESTO DEL INSTITUTO NACIONAL DE INVESTIGACIONES AGRICOLAS (INIA).” que presentan los bachilleres Bolívar Eudelimar, Páez Zileima y Rosales Nailetz titulares de las cédulas de identidad números 18.645.605, 19.131.280 y 17.273.886 respectivamente, aspirantes al Título de Licenciadas en Administración Comercial, reunidos en esta fecha y lugar para evaluarlas y calificarlas en acto público, luego de revisado el trabajo y oída la exposición oral hecha por las aspirantes arriba identificadas, realizar el respectivo interrogatorio y deliberar sobre el particular, todo en conformidad con lo señalado en las “Normas internas para la tramitación, entrega, discusión y evaluación del Trabajo de Grado”, aprobadas por el Consejo de Facultad, acordamos emitir el siguiente veredicto:

**** Aprobado Distinguido ****

De igual manera, el Jurado deja constancia de que la categoría aprobatoria otorgada se fundamenta en que el Trabajo de Grado se consideró relevante en razón de

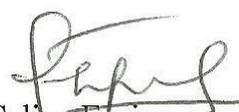
que le ofrece a la institución INIA una herramienta administrativa para mejorar y optimizar la gestión presupuestaria

Dado, firmado y sellado en el recinto universitario de La Morita, a los 03 días del mes de noviembre del año dos mil once.


Prof. Escalona Miguel
Jurado Coordinador




Prof. Jesús Crespo
Tutor


Prof. Celina Espinoza
Jurado

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL Y CONTADURÍA PÚBLICA
CAMPUS LA MORITA

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo; Venpus Guara C.I: 1560488

de profesión La Educación, por medio de la presente hago constar que el instrumento utilizado para la recolección de datos del trabajo de Grado titulado: "Propuesta de lineamientos para el control de gestión para el área de presupuesto del Instituto Nacional de Investigaciones Agrícolas (INIA) ubicada en la Av. Universidad Vía el Limón, Maracay, Estado Aragua". diseñados por los bachilleres: Bolívar Eudelimar, C.I. V - 18.645.605; Páez Zileima , C.I. V-19.131.280 Y Rosales Nailitz, C.I. V-17.273.886, aspirantes al Título de Licenciados en Administración Comercial, reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerado válido y confiable, por lo tanto, apto para ser aplicado en el logro de los objetivos que se plantean en la investigación.

Constancia que se expide a los 02 días del mes de Agosto de 2011.

Atentamente,


C.I. V- 1560488

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL Y CONTADURÍA PÚBLICA
CAMPUS LA MORITA

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo; Aixa. Sumaza C.I: 9.694735
de profesión Contador Público por medio de la presente hago constar
que el instrumento utilizado para la recolección de datos del trabajo de Grado
titulado: **“Propuesta de lineamientos para el control de gestión para el
área de presupuesto del Instituto Nacional de Investigaciones Agrícolas
(INIA) ubicada en la Av. Universidad Vía el Limón, Maracay, Estado
Aragua”**. diseñados por los bachilleres: **Bolívar Eudelimar, C.I. V –
18.645.605; Páez Zileima , C.I. V-19.131.280 Y Rosales Nailitz, C.I. V-
17.273.886**, aspirantes al Título de Licenciados en Administración Comercial,
reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerado válido y
confiable, por lo tanto, apto para ser aplicado en el logro de los objetivos que
se plantean en la investigación.

Constancia que se expide a los 17 días del mes de Agosto. de
2011.

Atentamente,


C.I.V- 9.694735

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL Y CONTADURÍA PÚBLICA
CAMPUS LA MORITA

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo; JUAN USANCHEZ C.I: 20001272
de profesión DOCTOR, por medio de la presente hago constar
que el instrumento utilizado para la recolección de datos del trabajo de Grado
titulado: **“Propuesta de lineamientos para el control de gestión para el
área de presupuesto del Instituto Nacional de Investigaciones Agrícolas
(INIA) ubicada en la Av. Universidad Vía el Limón, Maracay, Estado
Aragua”**. diseñados por los bachilleres: **Bolívar Eudelimar, C.I. V –
18.645.605; Páez Zileima , C.I. V-19.131.280 Y Rosales Nailitz, C.I. V-
17.273.886**, aspirantes al Título de Licenciados en Administración Comercial,
reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerado válido y
confiable, por lo tanto, apto para ser aplicado en el logro de los objetivos que
se plantean en la investigación.

Constancia que se expide a los 2 días del mes de Agosto de
2011.

Atentamente,


C.I.V- 20001272

INTRODUCCIÓN

La dinámica económica predominante en la actualidad a nivel mundial, genera situaciones enmarcadas en una serie de cambios, dentro de los cuales destaca la ruptura de los esquemas comerciales y la disolución de alianzas estratégicas entre organizaciones para conformar bloques económicos de mayor alcance entre países de un mismo continente, e incluso, de distintas y distantes ubicaciones geográficas, como es el caso de las inversiones francesas en explotaciones petrolíferas en América del Sur y los convenios económicos celebrados entre China y Venezuela.

De tal manera que las civilizaciones modernas se encuentran en una época de profundos cambios donde se destaca el concepto de globalización, caracterizado por la disolución de los límites y fronteras políticas, el acercamiento de culturas y costumbres, su adaptación y asimilación en nuevos contextos, así como la velocidad de transmisión de informaciones de toda índole. Éste fenómeno está dándole una nueva forma al mundo y se apoya en anclas estratégicas como Internet, telecomunicaciones, prensa, televisión y tecnologías concentradas.

A nivel mundial, el desarrollo económico de las naciones se caracteriza por el establecimiento de relaciones entre diversos sectores, lo cual permite el logro de metas y objetivos que favorecen el crecimiento sostenido de dichos países y el equilibrio entre los factores productivos, lo cual garantiza el acceso de la población a los recursos económicos propios para cubrir las necesidades. En este entorno, las actividades desarrolladas por los particulares y las empresas representan el punto de partida para el desenvolvimiento de la economía. De allí que las empresas deben formular

estrategias que le garanticen su posicionamiento en el mercado, en función del logro de sus metas y objetivos organizacionales.

En tal sentido, se puede indicar que a medida que las fuerzas económicas globales le dan forma al mundo y, muy especialmente, a las relaciones comerciales entre países y bloques comerciales, los gobiernos y las instituciones no gubernamentales deben adaptarse para servir de mecanismo de compensación, de allí que en Venezuela exista la necesidad de desarrollar acciones dirigidas a consolidar dicha adaptación, básicamente por el hecho de representar una nación inmersa en el marco de las relaciones internacionales, sobre todo a nivel de energía y petróleo

Cabe destacar que el crecimiento económico experimentado en la década de los sesenta y ochenta en los países de América Latina estaba basado en el endeudamiento por parte de entes internacionales, como el Fondo Monetario Internacional, sin embargo, la política de reestructuración económica aplicada en la década de los ochenta y noventa en dichos países se basa en la competitividad que se ha generado por el proceso de globalización de la economía, el cual ha generado beneficios concretos, como el mejoramiento de la calidad de los productos y procesos, en tal medida se ha producido un cambio en la ruta de los inversionistas, que ya han incorporado a estos países dentro de sus planes estratégicos, lo que permite tener una visión positiva para la región, así como para las organizaciones empresariales.

En este contexto, toda organización, independientemente de la actividad que realice y del sector al cual pertenezca, público o privado, debe responder a un contexto en el cual lleva a cabo sus actividades según su naturaleza, misión y objetivos, dado que la tarea principal de la gerencia es

mejorar y planificar estrategias que permitan incrementar el rendimiento, así como también lograr la mayor efectividad en el uso y disposición de los recursos disponibles para el logro de las metas y la consecución de los objetivos. De allí que una organización puede visualizarse, en un momento determinado en el tiempo, como una configuración de fondos, recursos que provienen de diversas fuentes: inversionistas que compran acciones, acreedores que le otorgan crédito y utilidades acumuladas en ejercicios fiscales anteriores. Los fondos mencionados tienen múltiples usos: en activos fijos para la producción de bienes y servicios, en inventarios para garantizar la producción y las ventas, en cuentas por cobrar y en caja o valores negociables para asegurar las transacciones y la liquidez necesaria.

En busca de consolidar la presencia de las organizaciones en el entorno económico, se realizan esfuerzos dirigidos a fortalecer los procesos administrativos, los cuales representan el punto de partida para garantizar la eficiencia de las organizaciones, principalmente en materia de manejo de sus recursos financieros, de allí que se establezca que toda empresa debe contar con un óptimo sistema presupuestario, para poder cumplir con los objetivos o metas que se quieren lograr. En tal sentido, la función presupuestaria permite establecer objetivos concretos y proporciona los parámetros necesarios para medir resultados, es por ello que se toma en cuenta la importancia que tiene en la preparación y ejecución de flujo de caja.

A partir de lo anteriormente expuesto emergen las consideraciones para el desarrollo de la presente investigación, dirigida a Proponer lineamientos para el control de gestión del área presupuestaria del INIA. El presente Trabajo Especial de Grado a fin de lograr los objetivos propuestos, siguió el siguiente esquema:

- Capítulo I. El problema: este comprende la caracterización del objeto de la investigación en el planteamiento del problema, los objetivos, tanto general como específicos y la justificación de la investigación.

- Capítulo II. Marco Teórico: contempla los antecedentes de la investigación, así como las bases teóricas que dan sustento y apoyo a la investigación a realizar y la definición de términos.

- Capítulo III. Marco Metodológico: comprende: tipos de investigación, población y muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad del instrumento de recolección de información, las técnicas de análisis de los datos y las fases de la investigación.

- Capítulo IV. Resultados de la Investigación: en este capítulo se presentan los resultados de la aplicación del instrumento de recolección de la información a los integrantes de la muestra del estudio.

- Capítulo V. La Propuesta: la cual se desarrolla en función de los lineamientos para el control de gestión del área presupuestaria del INIA. Este aparte contempla la presentación, justificación, fundamentación y estructura de la propuesta.

- Capítulo VI. Conclusiones y recomendaciones: las cuales son el resultado del estudio realizado. Finalmente, se presentan las referencias consultadas que apoyan el desarrollo de la presente investigación y los anexos.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

A nivel mundial, el proceso de globalización ha generado cambios de tipo sustancial en todos los ámbitos de la vida social, incluyendo modificaciones en las bases del desenvolvimiento económico que están conducidas por el avance científico y el cambio tecnológico, con crecientes niveles de interpenetración de las economías nacionales y una radical reestructuración productiva que implica la aparición de nuevas ramas y producciones de punta, hecho que ha impulsado el desarrollo de nuevas estrategias de colaboración, asociación y competencia intercapitalista, así como también cambios en las modalidades de gestión empresarial y de organización de los procesos de trabajo, y, de manera destacada, la utilización de medios electrónicos para la transmisión de datos e información, como es el caso de Internet.

Las sociedades modernas se encuentran enmarcadas en una era caracterizada por la existencia de empresas, organizaciones e industrias altamente competitivas, concibiéndose este aspecto como una ventaja o capacidad única que les permite la posibilidad de identificar oportunidades de mercado que otras no ven. Asimismo, competitividad también puede verse como la capacidad, también única de adicionar un valor distinto a oportunidades que todos ven; de allí que el verdadero valor de una empresa está dado en función del conjunto único de habilidades que le permite mantener y renovar sus ventajas competitivas, tomando en cuenta la

necesidad de surgir dentro del sector productivo y mantenerse dentro del mercado globalizado.

De manera tal que en la actualidad, el mundo de los negocios está sometido a presiones sin precedentes, en donde las estrategias de precios y las políticas de servicio al cliente ya no son viables, de allí que la necesidad de adaptarse a las nuevas exigencias del mercado haya adquirido un matiz de impostergabilidad, suprimiendo la posibilidad de implantar cambios utópicos, ya que por ahora, las utopías han sido relegadas al papel de simples estímulos catárticos dirigidos a fomentar la capacidad de orientar las novedades y realidades que recorren el mundo con la finalidad de impulsar el fortalecimiento organizacional a través del manejo óptimo de los recursos disponibles garantizando la supervivencia de la empresa.

A partir de los aspectos planteados puede resaltarse la importancia del manejo racional de los recursos, de toda índole, en el desarrollo de las actividades de una organización bien sea pública o privada y, a su vez, establecer la relevancia de la planificación como herramienta capaz de racionalizar el uso y disposición de dichos recursos, a fin de elevar y conservar el nivel de disponibilidad, rendimiento, rentabilidad y eficiencia de la organización. En este orden de ideas el recurso económico representa la piedra angular de la actividad de una organización, debido a que el valor de dichos recursos en las empresas viene dado por la posibilidad de brindar una mayor y mejor atención al ambiente del mercado del cual se obtiene el capital, incluyendo el de trabajo.

En tal sentido, corresponde al área de presupuesto, realizar los esfuerzos necesarios con el objeto de aumentar la eficiencia del personal que podría ser factible, mediante la aplicación de normas y prácticas efectivas y

bien probadas en el manejo de las funciones propias del área presupuestaria, en función de consolidar el manejo racional de los recursos económicos, mediante el manejo de indicadores que permitan el control de la gestión y los efectos directos de la ejecución de los procesos en las actividades de presupuesto, administración, flujo de caja y efectivo, inversiones, capital de trabajo, estados financieros e, incluso, planificación y control. Para ello, es preciso permanecer atentos a las relaciones e implicaciones de la política económica estatal, con la finalidad de permitir el uso adecuado del capital en las labores diarias, acordes con las expectativas de rentabilidad de la organización.

Cabe destacar que los presupuestos, conjuntamente con los subsistemas involucrados permitirán una mayor eficiencia en el análisis y procesamiento de los datos para obtener un resultado y tomar una decisión al respecto, gracias a que se disminuye considerablemente el factor error, ya que se procesan los datos de una manera estructurada y unificada. Esto trae como beneficio el empleo estratégico de la información y capacidad de respuesta ante la competencia, una posición privilegiada en el mercado o posición de oferta, fuerza financiera, líneas de créditos, lanzamiento de nuevos productos, mejoras en el servicio, o con un trato más eficaz hacia los clientes, proveedores y competidores.

A través de los elementos que pueden tomarse en consideración para formular lineamientos para una efectiva formulación, ejecución y control presupuestario de la institución, se pretende efectuar un análisis de las desviaciones con respecto a los objetivos, planes, políticas y estándares y la consideración de cursos de acción alternativos que puedan seguirse para corregir las deficiencias indicadas con la selección e implementación de la alternativa más favorable, lo cual aportará beneficios para la organización, a

través del control de gestión y aunque el término gestión significa cosas diferentes en contextos diferentes, todos los directores son responsables de los logros de sus organizaciones. Deben distribuir equilibradamente su tiempo entre las tres actividades: dirección de emergencia, administración de rutina y elaboración de programas a largo plazo. Todas las actividades directivas pueden resumirse en tres funciones básicas que, conjuntamente, forman el ciclo de la gestión: planificación, ejecución y supervisión y evaluación.

En el caso particular del Instituto Nacional de Investigaciones Agrícolas, (INIA), institución que se dedica a la investigación, control y supervisión de los procesos relacionados con la política agrícola del país, así como al desarrollo de las funciones vinculadas a la agroalimentación y las actividades implícitas en su adecuada ejecución, como es el caso del control de aspectos fitosanitarios de la producción (plagas, enfermedades del ganado y de las siembras, almacenamiento y distribución de rubros agrícolas, entre otros); la situación actual de la institución se circunscribe a las deficiencias en el control de gestión del ámbito presupuestario, debido a los constantes cambios derivados de la política agroalimentaria actual desarrollada por el Estado, la cual ha generado la necesidad de llevar a cabo estudios para conocer el impacto de dicho proceso en las planificaciones de ingresos y gastos a través de los presupuestos, es decir, determinar la vinculación operativa entre las actividades de formulación, ejecución y control presupuestario.

Es oportuno indicar que las actividades de presupuesto en la institución objeto de estudio están estrechamente vinculadas al manejo de indicadores o guías de acción que garantizan el seguimiento de los planes operativos y el control financiero de la misma, dado que permiten conocer las necesidades y proyecciones de las funciones, sin embargo, en la actualidad y

más específicamente en los cierres de las gestiones anuales se observan altos niveles de ajustes en las cifras arrojadas por el sistema presupuestario de la organización, debido a que fueron incluidas funciones de control de procesos, planes y proyectos que no fueron contemplados en los planes originales del presupuesto, a pesar que se realizaron los cambios y pruebas necesarias para adecuarlo al nuevo esquema funcional vigente. Este hecho afecta significativamente la eficiencia operativa del área presupuestaria y del control de gestión, dado que se genera la necesidad de revisar de forma minuciosa los movimientos realizados para detectar las fallas o deficiencias que están generando la situación antes descrita.

De igual forma, dentro de la problemática objeto de estudio se observan evidencias sobre los cambios que han debido hacerse en materia de presupuesto de los nuevos proyectos de investigación y desarrollo que han sido incorporados a la gestión del INIA, como es el caso de los controles de las siembras de rubros agrícolas de las empresas de producción social, así como los procesos de almacenamiento, control y distribución de productos químicos para las fumigaciones. Dichos planes si bien han sido elaborados adecuadamente, siguiendo los pasos lógicos que facilitan la proyección de ingresos y egresos; sin embargo, el personal que labora en esta área manifiesta que no posee los conocimientos necesarios para realizar los ajustes derivados de los cambios en el presupuesto general de la institución, debido a que se pueden generar inconsistencias numéricas en las cifras y deficiencias porcentuales significativas en los indicadores de control de gestión del área de presupuesto. De igual forma, incluso hay evidencias que muestran que cuando se ejecutan las partidas contempladas en los planes antes mencionados, se deben realizar constantes ajustes, lo cual incide en la eficiencia de la institución.

Es oportuno indicar que para el INIA, el sistema presupuestario representa una herramienta de vital importancia, dado que le permite tomar decisiones relacionadas con su actividad fundamental, de manera de no incurrir en errores en el manejo de las partidas del presupuesto público asignado, dadas sus implicaciones en el control que realiza la Contraloría General de la República a su gestión. Cabe indicar que la situación antes expuesta puede comprometer seriamente la situación económica de la institución así como también su eficiencia operativa, lo cual convierte la problemática planteada en un aspecto que debe ser tomado en cuenta por la gerencia del INIA.

En función de lo expuesto puede indicarse que el estudio de la situación actual del control de gestión en las actividades de formulación, ejecución y control presupuestario del Instituto Nacional de Investigaciones Agrícolas (INIA) representa una alternativa para la gerencia, ya que debe existir un engranaje entre las funciones de planificación y presupuesto, de tal forma que se facilite la información necesaria para tomar decisiones acertadas en cuanto al uso y disposición de los recursos existentes. Por ende, en el presente trabajo de grado se analizarán los lineamientos para el control de gestión del área presupuestaria del INIA, los cuales permiten desarrollar comparaciones de la eficiencia de la administración de los recursos y de las variaciones o cambios en el presupuesto, sirviendo de incentivo para actuar con mayor efectividad.

Partiendo de los aspectos expuestos precedentemente, se plantean las siguientes interrogantes:

¿Cuál es la situación actual del ámbito presupuestario del Instituto Nacional de Investigaciones Agrícolas (INIA)?

¿Cuáles son los problemas específicos en el área presupuestaria de la institución y su vinculación con el control de gestión?

¿Qué elementos pueden tomarse en consideración para formular lineamientos para el control de gestión de la formulación, ejecución y control presupuestario de la institución?

¿Cuáles lineamientos son factibles para el control de gestión del área presupuestaria del INIA?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General:

Proponer lineamientos para el control de gestión del área presupuestaria del INIA.

Objetivos Específicos:

- Diagnosticar la situación actual del ámbito presupuestario del Instituto Nacional de Investigaciones Agrícolas (INIA).
- Describir los problemas específicos en las actividades de formulación, ejecución y control presupuestario de la institución y su vinculación con el control de gestión.
- Establecer los elementos que pueden tomarse en consideración para formular lineamientos para el control de gestión de la formulación, ejecución y control presupuestario de la institución.
- Diseñar lineamientos para el control de gestión del área presupuestaria del INIA.

Justificación de la Investigación

Este trabajo de investigación se justifica desde el punto de vista organizacional debido a que su desarrollo se basa en las premisas de un efectivo control de gestión en la Formulación, Ejecución y Control Presupuestario en el INIA, como actividad fundamental de la institución que debe estar basada en la eficiencia del procesamiento de la información sobre los objetivos, variables de decisión y restricciones determinantes, caracterizado por procesar datos y suministrar información para realizar los procesos destinados al control presupuestario, a través de reportes integrados que otorguen un factor de predictibilidad, precisión y rapidez en las decisiones sobre la fijación de metas razonables para lograr su objetivo principal de fortalecer su eficiencia, así como la estabilización y consolidación de la institución en el entorno público donde se encuentra inmersa, de allí que un adecuado control de gestión en la formulación, ejecución y control presupuestario se conciba como una alternativa viable para la consecución de los fines previstos en los planes de la organización.

En función de lo planteado puede indicarse que la justificación de la presente investigación se centra en la posibilidad de ofrecer una herramienta para el control de gestión de los recursos públicos asignados a la institución a través de los presupuestos y su ejecución, en tal sentido puede verse que los lineamientos para el manejo adecuado del control de gestión responderá satisfactoriamente a las expectativas de la gerencia en torno a las exigencias de eficiencia, competitividad y productividad que plantea el nuevo esquema agroalimentario de la nación.

Es relevante destacar que para el logro de los objetivos propuestos en la organización, es necesario contar con los presupuestos, los cuales

permiten controlar adecuadamente los elementos relacionados con el manejo de los recursos, ya que son éstos los que permiten definir el rumbo de la organización; en tal sentido un adecuado control de gestión de la formulación, ejecución y control presupuestario surge como una herramienta válida para consolidar la eficiencia operativa del INIA, dado que se traduce en hacer que los procesos se ajusten al plan establecido, siendo a su vez un requisito en la institución y en sus subsistemas.

Este estudio se justifica dado que aborda la temática del control de gestión como base de los cambios que deben realizarse a nivel de las empresas y organizaciones, de allí que el desarrollo del mismo se orienta hacia el fortalecimiento de la eficiencia y eficacia organizacional a nivel financiero, tomando en consideración que la eficiencia se relaciona con la necesidad de sobrevivencia de la organización, con la extensión en que todas las formas de rendimiento para la organización son maximizadas. De manera tal que a través de este trabajo de grado se plantea el hecho de que la eficiencia busca incrementar a través de las soluciones técnicas y económicas, mientras que la eficacia busca maximizar el rendimiento para la organización a través de técnicos y economistas. Por último, el desarrollo de esta investigación constituirá una respuesta a problemas concretos de tipo gerencial, así como el planteamiento de soluciones que mejoren el ciclo futuro de planificación y control, lo cual generaría un fortalecimiento del control de gestión.

De igual forma y entre las razones que justifican la presente investigación se plantea que las mismas están en estrecha relación con la utilidad o el uso que se hará de los resultados de la misma, dado que en el área presupuestaria del INIA, y más concretamente a nivel de la Gestión Presupuestaria, surge la necesidad de controlar las operaciones y el

establecimiento de la forma en cómo deben ser realizadas tales operaciones. Además, la preocupación ha surgido del personal del Área de Administración por las deficiencias en los procesos administrativos y ha sido manifestada a las investigadoras, de allí la generación de este trabajo.

Finalmente, mediante el desarrollo de este trabajo se precisan los aspectos relacionados con las inconsistencias que se presentan entre las funciones y actividades realizadas por el Área de Administración con las propuestas por la gerencia de la organización, dado que esto corresponde al control previo de la empresa y garantiza la adecuación en la toma de decisiones con respecto al presupuesto, el cual está siendo realizado erróneamente por la mencionada área, puesto que existe información y datos poco confiables con respecto a las actividades desarrolladas por el personal, principalmente a nivel de las actividades de formulación, ejecución y control presupuestario.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Antecedentes de la investigación

Los antecedentes de la investigación facilitan el análisis del tema objeto de estudio, partiendo de estudios previos que sirven de referencia para considerar las variables objeto de estudio y la relación con la investigación propuesta. Sobre este tema, Arias (1999), plantea: “Los antecedentes de la investigación se refieren a: estudios previos relacionados con el problema planteado, es decir, investigaciones realizadas anteriormente, y que guardan alguna vinculación con el objetivo de estudio”. (p.125)

A continuación se presentan los trabajos seleccionados, los cuales se plantean en forma de síntesis y su relación o vinculación con el tema, destacando el hecho que no han sido diversas las investigaciones que se han realizado en relación al ámbito presupuestario en diferentes instituciones, de allí que se considere necesario indicar que la data de las investigaciones que conforman los antecedentes no sea reciente, sin embargo, su pertinencia se sustenta en la unidad temática y en el aporte para el desarrollo de este trabajo desde el punto de vista referencial.

Beltrán, J. (2006) realizó un trabajo titulado: **Sistema de Presupuesto para la empresa Envases Metálicos S.A.** Trabajo Especial de Grado para optar al título de Magíster en Administración de Empresas de la Universidad Metropolitana. Esta investigación se desarrolló bajo la modalidad de Proyecto Factible, apoyado en una investigación de campo de tipo descriptiva,

utilizando la técnica de la entrevista en la cual se aplicó una encuesta a la población de la investigación. Sus conclusiones se orientaron hacia el hecho que la empresa requería de un sistema de presupuesto en función de canalizar las actividades relacionadas con la elaboración de pronósticos y proyecciones que le permitieran unificar sus criterios a nivel de los presupuestos, su elaboración, ejecución y control. Aportó a esta investigación todo lo relacionado al proceso de decisiones, asignar racionalmente a corto, mediano y largo plazo los recursos financieros necesarios para el cumplimiento de las metas establecidas por los planes de investigación y de apoyo administrativo de la empresa.

De igual forma, González, V. (2006) desarrolló una investigación titulada: **Estrategias para la Gerencia de Presupuesto de la Empresa Hastrup Venezolana C.A.** Trabajo Especial de Grado para optar al título de Magíster en Administración de Empresas de la Universidad Metropolitana. Fue desarrollado bajo la modalidad de proyecto factible con sustento en una investigación de campo de tipo descriptiva y en una revisión bibliográfica y documental. Se utilizó la entrevista y el guión de entrevista formalizada. Sus conclusiones se centraron en el hecho que la empresa posee un sistema presupuestario eficiente, pero carece de estrategias específicas concretas que le permitan aplicar los principios de la gerencia en su ejecución y control, de allí que se diseñaran las estrategias para tal fin. Este trabajo permitió identificar todo lo relacionado con la exploración y caracterización de la problemática presupuestaria en cuanto a su gestión en el ámbito de la empresa, con la intención de determinar la dependencia de éste con los presupuestos anteriores, realizando un análisis global interno del actual que dará a conocer los indicadores que miden los índices utilizados en éste. Dicha investigación es relevante y guarda estrecha relación con la presente

debido a que ambas se desarrollan con miras a buscar soluciones y proponer lineamientos en el área presupuestaria.

Por su parte, Díaz, Q. (2006) desarrolló una investigación titulada: **Evaluación del Sistema Presupuestario en el Departamento de Ventas en la empresa Plásticos Celia, C.A.**, la cual tuvo como propósito fundamental la evaluación del Sistema presupuestario del Departamento de Ventas en la empresa Plásticos Celia, C.A., ubicada en la Ciudad de Maracay, estado Aragua. El estudio se ubicó en la modalidad de investigación de campo de tipo descriptiva con apoyo en una investigación bibliográfica con un diseño no experimental. Para la recolección de datos se utilizó como técnica la observación directa y la encuesta y como instrumento se utilizó un cuestionario en escala de likert, las cuales permitieron recopilar la información necesaria para el desarrollo de la investigación. Los resultados permitieron establecer una serie de conclusiones y recomendaciones que sirvieron para la evaluación del sistema presupuestario del Departamento de Ventas en la empresa Plásticos Celia, C.A.

La anterior investigación sirve de antecedente para el desarrollo de este trabajo debido a que permite conocer los mecanismos dirigidos a llevar a cabo la evaluación del sistema presupuestario de la empresa objeto de estudio, como es el caso del presente trabajo.

Rodríguez, W. (2007), en su trabajo de grado para optar al título de Licenciado en Administración en la Universidad Bicentenario de Aragua, que se titula **Propuesta de un Modelo de Control Administrativo para optimizar la ejecución del presupuesto de gastos de personal de la empresa Cementos Caribe C.A.** el cual fue realizado bajo la modalidad de proyecto factible basado en una investigación de campo en la cual se

aplicaron la encuesta y la observación, en la cual se evidenció que la empresa objeto de estudio presentaba una situación de descontrol en el ámbito administrativo que no facilitaba la adecuada ejecución del presupuesto de gastos de personal, hecho que influye en la eficiencia de la gestión de la Gerencia de Recursos Humanos. Llegó a la conclusión que la empresa requiere de un modelo de control administrativo que le permitiera optimizar el ámbito presupuestario en el área de personal de la organización, dada su importancia en el desarrollo de las actividades cotidianas. Este trabajo constituye un gran soporte o fundamento para la presente investigación porque sirve de base para realizar una mejor organización y llevar un control adecuado sobre la ejecución del presupuesto de la empresa objeto de estudio.

Díaz, R. (2007), desarrolló una investigación titulada: **Diseño de un Sistema de Información Gerencial orientado hacia la formulación, control y evaluación del presupuesto de la empresa Vemametca, ubicada en Maracay, Estado Aragua.** Este estudio bajo la modalidad de proyecto factible apoyado en una investigación de campo de tipo descriptiva fue presentado en la Universidad de Carabobo como requisito para optar al título de Magíster en Administración de Empresas. A nivel de sus resultados esta investigación proporcionó soluciones significativamente importantes en cuanto a los problemas de formulación, evaluación y control de recursos financieros empleados por la empresa, permitiéndole a la gerencia general de la misma la mayor efectividad en el desarrollo de las operaciones contables y administrativas. Esta investigación se seleccionó como antecedente del presente estudio debido a que abordó la misma unidad de análisis, estableciendo aspectos similares en cuanto a la problemática y a las alternativas de solución de la misma, específicamente en cuanto a la formulación, ejecución y control de los presupuestos en la empresa.

Por otra parte, De Abreu, N. (2008) desarrolló un Trabajo Especial de Grado para optar al título de Licenciado en Administración de la Universidad Metropolitana de Caracas, titulado: **Sistema de Presupuesto y Control de Gestión Presupuestario de Organismos Descentralizados de la Administración Pública**. La metodología empleada para esta investigación fue bajo la modalidad de Proyecto Factible, con sustento en una investigación de campo de tipo descriptiva y en una revisión bibliográfica y documental, en la cual se concluyó que el Sistema de Presupuesto representa la herramienta más adecuada para la planificación, seguimiento y control de la gestión presupuestaria de los organismos descentralizados de la Administración Pública. Este trabajo se ubicó dentro de los antecedentes de esta investigación dado que presenta los aspectos relativos al desarrollo de un sistema de información que permita la formulación, ejecución y control del presupuesto, el cual sirve de base para el diseño de las estrategias a ser presentadas dentro de la propuesta de esta investigación.

Bases Teóricas

En toda investigación se requiere contar con un aporte teórico-analítico que sirva como fundamento para darle un carácter formal a la misma. El uso de estas bases teóricas permite crear un vínculo de relaciones con una serie de conceptos, definiciones y teorías al mismo permitiendo ubicar el tema dentro de un marco referencial.

En tal sentido la Universidad Nacional Abierta (1999) define “En conjunto de proporciones teóricas interrelacionada, que fundamentan y explica aspecto significativo del tema o problema en estudio y lo sitúan en un área específica de conocimientos” (p139). Ahora bien, en la presente

investigación las bases teóricas están desarrolladas y estructuradas de la manera siguiente:

Presupuesto

Según Gómez, F. (1999) "El presupuesto es una presentación en términos contabilísticos de las actividades a realizar por una organización, para alcanzar determinadas metas y que sirven como instrumento de planificación y de control de funciones" (Pag. 73). Esto significa que el presupuesto es la concreción formal y explícita de acuerdos y compromisos preexistentes. Aunque en general se le considera como una herramienta de control asimétrico (por ejemplo, un medio para que los superiores en una empresa controlen sus subordinados).

Para Neuner, J. (1996). "Presupuesto es la operación que consiste en estimar cifras y reunir por elementos de costo, los gastos que han sido previstos y autorizados para cumplir con un determinado programa de producción o acción". (Pag. 89)

En opinión de Horngren (1998) "El presupuesto es una expresión cuantitativa formal de los planes generales de una empresa". (Pag. 112). En términos concretos, el presupuesto resume todas las metas de los distintos departamentos de una empresa bien sea de ventas, producción, distribución, finanzas cuantificando de este modo las unidades a vender, las unidades a producir y la utilidad neta esperada.

El presupuesto es una representación, en términos contabilísticos de las actividades a realizar por una organización, para alcanzar determinadas metas, y que sirve como instrumento de PLANIFICACIÓN, de

COORDINACIÓN y de CONTROL de funciones. Visto así, el presupuesto viene a constituir un plan de acción mancomunado, a realizarse por todas las dependencias de la organización, en determinadas condiciones y en cierto tiempo o período.

En las empresas comercio-industriales, el presupuesto permitirá elaborar a priori los estados financieros, como meta final; ya que permite predecir las realizaciones de todas sus dependencias, dentro de ciertos márgenes de aproximaciones aceptables. Neuner, J. (1996- Pag.97). La complejidad del mundo competitivo de los negocios ha hecho cada vez más necesario el empleo de presupuestos en las gestiones comercio-industriales; puesto que los mismos permiten establecer las metas y constatar, sobre la marcha, si se lleva buena orientación hacia tales metas, o si se han experimentado desviaciones; para así tomar las decisiones pertinentes y efectuar a tiempo los ajustes debidos. De esta forma, los presupuestos vienen a ser instrumentos administrativos de incalculable valor para la toma de decisiones y para la evaluación y control de las actividades.

Aportes del Presupuesto.

De acuerdo con lo expuesto por Neuner, J. (1996), el presupuesto permite:

- Señala con antelación las metas a alcanzar por la empresa, a saber: Estado de Pérdidas y Ganancias, Balance General presupuestados.
- Coordina las actividades y propende a la colaboración de todos (Trabajar en equipo).
- Centraliza el control, mediante la delegación de autoridad y asignación de responsabilidades.

- Permite verificar los resultados obtenidos sobre la marcha, advirtiendo a tiempo las desviaciones del objetivo propuesto.
- Muestra los éxitos alcanzados y las posibles fallas con antelación.
- Enfatiza la política general de la empresa.
- El presupuesto permite controlar: La manufactura, las ventas y los recursos financieros, y obliga al ejecutivo a pensar, a pensar bien y con espíritu de equipo.

Diferencias Fundamentales entre Presupuesto Público y el Privado

Según Gómez, F. (1999) las diferencias entre el presupuesto público y el presupuesto privado pueden establecerse en función de los siguientes aspectos: por la FORMA como se enfocan los ingresos y gastos: Los servicios públicos son privativos del Estado; debido a que, por un parte, si son demasiado productivos, serían una fuente desproporcional de enriquecimiento en manos de particulares. Otros servicios, por el contrario, son tan poco lucrativos, que nadie se ocuparía de ellos.

El presupuesto privado tiene fines de lucro; siempre su objetivo será el de optimizar las ganancias. El presupuesto público es rígido: Es una Ley; la cual, para modificarse, requiere un proceso tan complicado casi, como el de su elaboración. Si se hace necesario aumentar alguna partida se acude al crédito adicional. Por el contrario, el presupuesto privado es flexible y dinámico: A medida que se van efectuando las comparaciones de lo presupuestado con lo real y se aprecian desviaciones, se efectúan los ajustes necesarios.

Por la forma con se perciben los INGRESOS en cada presupuesto: En principio, el Estado tiene como fuente de sus recursos ordinarios: Los

impuestos, las tasas y las contribuciones. Los impuestos constituyen la partida más importante de los ingresos públicos y se identifican por su carácter coercitivo. El Estado los exige con carácter obligatorio, en virtud de su soberanía o “jus imperium”. Las tasas son pagos que los particulares hacen al Estado; pero con una contraprestación de determinados servicios que les suministra, tales como: correos, aseo urbano y domiciliario, agua, peajes, derechos consulares, telecomunicaciones, etc.

Las contribuciones tienen algo de impuesto y algo de tasa, ya que tienen carácter coactivo y sólo las pagan quienes se benefician de ciertos servicios. Es el caso del gravamen sobre el excedente de valor que adquieren las propiedades, en virtud de las obras públicas efectuadas por el Estado, tales como: calles, avenidas, cloacas, carreteras, etc. En la empresa privada, los ingresos son de carácter netamente voluntarios.

Los OBJETIVOS perseguidos por ambos presupuestos son completamente diferentes: En el privado vemos que se persiguen fines de lucro, como consecuencia de las actividades de competencia del mercado. En el presupuesto público se persiguen objetivos socio-económicos. Una sexta diferencia es la IMPORTANCIA, en cuanto a las personas. El presupuesto privado es un instrumento gerencial, el cual, a la vez, refleja una política de acción de un grupo de ejecutivos. En cambio, el presupuesto público tiene un interés más amplio y son muchas las personas que intervienen en la elaboración y ejecución del mismo, y es sumamente grande la cantidad de grupos de interesados en los resultados y las personas que van a derivar ingresos de esos presupuestos públicos. Su importancia es de ámbito nacional y hasta internacional.

Períodos y Subperíodos Presupuestarios

En concordancia con lo planteado por Horngren (1998), el período presupuestario es el espacio de tiempo que cubre cada presupuesto y suele ser de un año de duración. De acuerdo a la clase de empresa y a las condiciones reinantes, tal período puede cubrir un semestre y subdividirse en subperíodos de trimestre o de meses y semanas.

El período sería entonces el lapso de tiempo escogido como base y los subperíodos las partes en que se hubiere dividido el período. Al final de cada subperíodo suelen hacerse comparaciones y determinarse las desviaciones experimentadas, para efectuar los correspondientes ajustes a la parte del presupuesto por realizar todavía.

Es oportuno indicar que existen organizaciones en las cuales los períodos y subperíodos presupuestarios varían de acuerdo con las necesidades específicas de la empresa, de allí que se considere que estos lapsos de tiempo no son rígidos en toda su expresión.

Presupuesto Periódico y Presupuesto Continuo

El Presupuesto Periódico los usan empresas con criterio ya formado, en cuanto al alcance de sus operaciones y suele ser de un año. Se trata ya de empresas con una trayectoria definida en el ámbito de los negocios. El Presupuesto Continuo suele ser menor de un año y lo utilizan aquellas empresas nuevas, o cuyas gestiones ofrecen notorias variaciones: Se presupuesta en trimestre, por ejemplo, subdividido en meses, y al terminar el primer mes, por ejemplo enero, se ajustan los otros meses al mes de marzo, y así sucesivamente. Lo ideal es una combinación de ambos, para así presupuestar a corto, mediano y largo plazo.

La Duración del Período Presupuestado

No es posible establecer normas arbitrarias en cuanto a la duración del período presupuestario y, aunque en general suele adoptarse el de un año, las particularidades de algunas industrias y comercios, frecuentemente suelen requerir períodos mayores o menores. El período escogido ha de permitir obtener una perspectiva cíclica completa de las actividades de la empresa con suficiente anticipación. Esto es particularmente en aquellas empresas; cuyos cambios de política toman largo tiempo en surtir efectos, o donde las condiciones futuras del mercado ofrecen gran incertidumbre.

Para aquellas empresas afectadas por mercados, ciclos estacionales, es conveniente que el período cubra los dos extremos: El de máxima actividad y el de mínima. De igual modo, el período presupuestario debe cubrir, cuándo menos, el tiempo necesario para elaborar los productos a vender. Si una empresa vende productos, cuya manufactura requiere unos diez meses, es improcedente presupuestar un período menor; excepto para ciertas actividades. Y viceversa, nada impide que empresas de violenta rotación de producción adopten períodos presupuestarios mayores subdivididos.

De cualquier manera, ha de establecer una relación entre el período presupuestario y el período contabilístico; ya que hará falta comparar los resultados que van a obtener en realidad, con lo que se ha presupuestado. En general, lo más recomendable es un presupuesto anual, subdividido en semestres, trimestres y meses; de manera de contar con un presupuesto base que rijan los planes del negocio, así como estimaciones específicas del

futuro inmediato; las cuales sirvan de fundamento para las operaciones diarias.

Ventajas de un plan presupuestario

En opinión de Neuner, J. (1996), la instalación de un sistema presupuestario en cualquier empresa aporta enormes beneficios a la organización, en los siguientes aspectos:

- Determina las políticas fundamentales
- Controla el recto uso del capital de trabajo y de todos los recursos disponibles
- Evita el desperdicio, al regular los gastos para fines predeterminados
- Asigna responsabilidades para cada función
- Facilita la coordinación y la cooperación para lograr las metas
- Obliga a los ejecutivos a planificar sus ejecuciones, en colaboración con los planes de los demás y orientados hacia los fines de la empresa
- Expresa en forma numérica lo requerido para los mejores resultados, y COMO, CUANDO Y DONDE han de realizarse las actividades; a prueba de ilusiones.
- Obliga a los ejecutivos al uso racional de los materiales, la mano de obra, los gastos, las instalaciones y el capital.
- Inculca en todos los niveles gerenciales el hábito a considerar adecuada, oportuna y cuidadosamente todos los factores concurrentes, antes de tomar las decisiones, para optimizar los resultados.
- Reduce los costos, al hacer más efectivo el control, con lo cual disminuye el número de supervisores.
- Conserva los recursos de la empresa, al regular los gastos y mantenerlos dentro de las limitaciones de los ingresos.

- Determina los efectos de las políticas adoptadas, en cuanto a ventas, producción y financiamiento.
- Libera a los ejecutivos del excesivo trabajo rutinario de supervisión, al planificarlo y preverlo todo; dejándoles más tiempo para el discernimiento creativo.
- Aclara en los bajos niveles ejecutivos la incertidumbre que suele existir; en cuanto a las políticas básicas y a los objetivos.
- Señala cuándo y en qué cuantía es necesario el financiamiento.
- Detecta la eficiencia y la ineficiencia oportunamente, y las mide.
- Promueve el entendimiento entre los ejecutivos, en cuanto a sus problemas comunes.
- Obliga a la Gerencia al análisis periódico de la organización.
- Facilita la obtención de créditos.
- Mide la capacidad administrativa de los ejecutivos.

Es indiscutible que, sean cuales fueren los recursos con que cuenta la empresa, sus ingresos no podrán ser extendidos a voluntad, tendrán necesariamente un límite, por lo tanto, sus gastos han de quedar subordinados a ese límite inevitable. Todo esto hace que una empresa industrial pueda subsistir, si y solo sí, la cuantía total de sus gastos tienen como contrapartida un monto de ingresos suficientes para cubrir tales gastos y dejar aún un beneficio razonable.

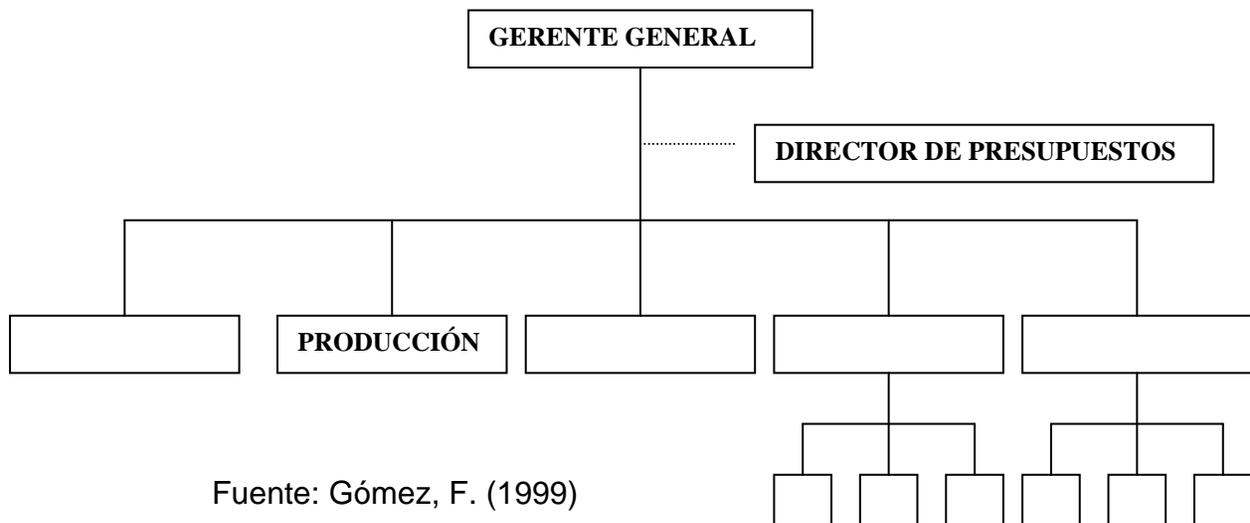
Las posibilidades de beneficios vendrán en función de la correcta ejecución de un complejo de operaciones de compra, producción, distribución, administración, etc., es estrechamente vinculadas e interdependientes y que convergen hacia la finalidad básica, común a toda la organización. La armonía de todas estas actividades viene a sintetizar las ventajas del plan presupuestario, por ser el recurso idóneo con que cuenta la

gerencia para mantener el control metódico y constante que hace falta. Este control no será realmente eficaz, si no se está en posesión de los datos necesarios que permitan constatar si todas las operaciones se han, o no, realizado a cabalidad, en todos sus detalles, lo cual solo es factible, comparando la realidad, con lo indicado en los presupuestos, al igual que los constructores verifican la obra con los planos del arquitecto.

Jerarquía del Organismo Presupuestario

Dentro de la organización suele ubicarse el organismo encargado de la elaboración de los presupuestos en las siguientes posiciones: 1) Como órgano asesor; 2) Como una dependencia del Departamento de Contraloría y, 3) Como una Dependencia del Departamento de Tesorería, es decir:

Figura 1: Jerarquía del Organismo Presupuestario



Fuente: Gómez, F. (1999)

Sea quien fuere la persona o dependencia encargada de los presupuestos, debe ocupar un sitio en el organigrama, como indicativo de una actividad particular separada; aunque su clasificación sea la de Tesorero, Contralor, entre otras. El control directo de todo lo relativo al plan

presupuestario ha de tenerlo el Gerente General o Presidente de la empresa; quién tomará las decisiones finales, en caso de discrepancias de opiniones entre sus subalternos, en quienes hubiere delegado autoridad al respecto.

Limitaciones del Control Presupuestario

El desarrollo y mantenimiento de un sistema de control presupuestario tiene cuatro limitaciones significativas; a saber:

- El plan presupuestario se basa en estimados: De allí que su efectividad dependerá de la mayor o menor exactitud de las estimaciones. Estos estimados han de basarse en muy buen criterio, y tomando en consideración todos los factores influyentes.
- La estimación de las ventas, que es el punto de partida del plan, no podrá constituir nunca una ciencia exacta; aunque pueden usarse con bastante efectividad, técnicas estadísticas y la experiencia, así como el cálculo de probabilidades.
- El plan presupuestario requiere continuas adaptaciones a las circunstancias imperantes. Y, luego de instalado, necesita ser perfeccionado constantemente, dado que es dinámico.
- La realización de un plan presupuestario no es automática: Una vez instalado el plan para que funcione en forma efectiva, es necesario que todos los ejecutivos contribuyan a su ejecución, con plena conciencia de su importancia.

El plan presupuestario no ha de suplantar a la gerencia ni a la administración: ha de considerarse sólo una herramienta de ellas.

Clasificación de los Presupuestos

Los presupuestos se clasifican en dos categorías: el presupuesto fijo y el presupuesto variable o flexible. El presupuesto estático está basado en solo volumen de actividades de negocios (estimado como probable), mientras el presupuesto flexible está fundado en una serie de volúmenes posibles, todos considerados dentro de las probabilidades. El presupuesto estático es preparado de una serie relativamente constante de cifras, utilizando importes de ventas y gastos de un solo volumen estimado definido sistema.

Tipos de Presupuestos

Existen varios tipos de presupuestos en el ámbito empresarial, entre los que se pueden mencionar: presupuesto de operaciones y presupuesto financiero. Las proyecciones de operaciones indican los bienes y servicios que la organización espera consumir en el período presupuestario, generalmente contiene tanto las cantidades físicas como las cifras de los costos.

Burbano, J. y Ortiz, A. (1996), dice que: “Los presupuestos son los elementos que conforman un sistema presupuestario en una empresa” (p.12) y los describe de la siguiente forma:

1. Presupuesto de ventas: Es el punto de partida de todo proceso presupuestario y permite establecer el nivel de actividad para el negocio. Este presupuesto, afirma el autor, es el más importante en la empresa ya que se relaciona con todos los sectores de la organización, igualmente es el más complejo de todos porque en él inciden factores internos y externos difíciles de controlar.

Para pronosticar las unidades que se han de vender se utilizan varios métodos de cálculos: Métodos estadísticos (mínimos cuadrados, paquete estadístico de Box y Jenkins), métodos de criterios (criterio del personal de venta, criterio de los supervisores de ventas, criterio de ejecutivos), métodos aritméticos (incremento porcentual, incremento absoluto y promedio móvil), métodos matemáticos (logarítmicos, métodos matemáticos, método económico administrativo y método de investigación de mercado), y plan de mercadeo.

2. Presupuesto de producción: Según el autor este presupuesto incluye la determinación del número de unidades de cada producto que habrá de fabricarse en un período dado para hacer frente a las necesidades de venta y para mantener los niveles planeados de inventarios de productos terminados. Un plan de producción supone: a) La adopción de políticas relacionadas con el nivel de producción, b) la determinación de la capacidad de la fábrica, c) el número de unidades exigidas por el plan de ventas, d) la determinación de las personas que participan en el proceso productivo y e) capacidad de almacenaje.
3. Presupuesto de costos de los materiales a utilizar: Este presupuesto, según el autor, demuestra las unidades de materiales

que serán utilizados en la producción, así como su costo. Las cantidades de materiales necesarios para cada producción terminada, tiene que estimarse en total para el período de planificación y especificarse en períodos intermedios.

4. Presupuesto de compras: El autor, sostiene, que este presupuesto especifica tanto las unidades a comprar como el valor presupuestado de cada material. Su importancia es fundamental porque sirve: a) para determinar los Stock de materiales que deben tener en un período, b) para determinar las necesidades de efectivo y c) para tener una visión más clara sobre las fluctuaciones de precios de los materiales en el mercado y para prever las fechas de adquisición en las épocas de menor costo.
5. Presupuesto de Inventario Final de Materiales: Este presupuesto, para Burbano, depende de las políticas que sobre los inventarios tenga la empresa relativas a cuantas unidades ha de mantener al final del período económico.
6. Presupuesto de mano de obra directa: Este presupuesto, señala el autor, se desarrolla de manera parecida al de compras. La mano de obra se emplea en el mismo momento en que se requiere, por lo tanto para desarrollar este presupuesto es necesario conocer la cantidad de horas a emplear para cada departamento productivo y el costo por horas.
7. Presupuesto de costos indirectos de fabricación: Según el autor este presupuesto expresa los costos fijos y variables necesarios en cualquier proceso, tales como los materiales indirectos, mano de obra indirecta y otros costos indirectos requeridos en la producción. La presupuestación de los costos indirectos es importante por la oportunidad que presenta de reducir costos así como un mayor control de los mismos en cada departamento.

8. Presupuesto de gastos de operación: Según el autor aludido este presupuesto abarca los gastos de venta y publicidad, y los gastos de administración y financieros. El presupuesto de gastos de venta y publicidad se prepara conjuntamente con el presupuesto de venta. El presupuesto de gastos de administración estima todas las erogaciones diferentes a las de producción y distribución que son necesarias para el funcionamiento de la empresa. Los gastos financieros provienen del presupuesto de tesorería. (p.13-15).

De igual manera, Burbano (1996) también menciona la necesidad de realizar un análisis financiero de presupuesto, (p.102). Igual proposición hace Welsch (1998), (p.79). Este análisis tendría la finalidad de determinar la posición financiera presupuestada de la empresa para realizar las modificaciones pertinentes según sea el caso de acuerdo al resultado de la interpretación de los índices financieros. Igual planteamiento realizan los autores aludidos acerca del Análisis del Precio-Costo-Volumen para interpretar presupuestariamente la relación ventas-costos.

Por otra parte, Weston y Brigham (1997) exponen que: "...el análisis financiero debe encabezar los planes de requerimiento de fondos futuros" (p.25). Dentro del análisis financiero se considera el empleo de las razones financieras, las cuales se clasifican en 6 tipos fundamentales:

1. Razones de liquidez para medir la habilidad de la empresa para resolver sus obligaciones a corto plazo. Entre estas se tiene la razón de liquidez y la de prueba ácida.
2. Razones de apalancamiento que miden el grado en el cual la empresa ha sido financiada a través de deudas como por ejemplo la razón de endeudamiento.

3. Razones de actividad que miden el grado de efectividad que explica como la empresa usa sus recursos. La rotación de inventarios período promedio de cobranza y rotación del activo fijo son algunas de ellas.
4. Razones de rentabilidad que miden la efectividad de la administración a través de los rendimientos generados sobre las ventas e inversiones. El margen de utilidad y el rendimiento sobre activos totales son ejemplos de éstas.
5. Razones de crecimiento que miden la habilidad de la empresa para mantener su posición económica. El crecimiento por acción, el valor según libros y el precio de mercado se distinguen entre las mismas.
6. Razones de valuación que miden la habilidad de la administración para crear un valor de mercado superior a las erogaciones por costo de inversión, entre ésta se tiene: la razón de precio-utilidad y la razón de mercado a valor según libros. Weston y Brigham (1997 – Pag. 24-25),

Fases de los Presupuestos

De acuerdo con Welsch (1998), para la elaboración presupuestaria, se deben tomar en cuenta los siguientes aspectos:

1. Propósitos generales y a largo plazo para la empresa;
2. Un plan de utilidades a largo plazo desarrollados en términos amplios;
3. Un plan de utilidades a corto plazo detallado por responsabilidades pertinentes (divisiones, productos, proyectos, etc.) y
4. Un sistema de informes de resultados por responsabilidades asignadas. (p.32)

Además, Welsch (1998) complementa también, el desarrollo de estos cuatros puntos mencionados anteriormente en lo que él denomina: “un programa completo de planificación y control de las utilidades”. Este programa en su estructura contiene los siguientes elementos:

A. El Plan Sustantivo.

1. Objetivos generales de la empresa.
2. Metas específicas de la empresa.
3. Estrategias de la empresa.
4. Instrucciones de la administración ejecutiva para la planificación (o premisas de la planificación).

B. El Plan Financiero:

1. El plan de utilidades a largo plazo (Estratégico).
 - a. Proyecciones de ventas, costo y utilidades.
 - b. Proyectos importantes y adiciones de activos de capital.
 - c. Flujo de efectivo y financiamiento.
 - d. Necesidades de mano de obra.
2. Plan táctico de utilidades a corto plazo (anual).
 - a. El plan operativo.

Estado de ganancias y pérdidas:

1. Plan de ventas.
2. Plan de producción.
3. Presupuesto de gastos de administración.
4. Presupuesto de gastos de distribución.
5. Presupuestos del tipo de asignaciones (o apropiaciones), investigación, desarrollo, promoción y publicidad.

b. Plan de situación financiera

Balance general planificado:

1. Activo
2. Pasivo

3. Capital

c. Plan del flujo de efectivo

C. Presupuesto Variable de Gastos:

Fórmulas para el cálculo de los gastos de producción.

D. Datos Complementarios:

1. Análisis de la relación costo – volumen – utilidad.
2. Análisis de razones.

E. Informes de Desempeño: incluyendo cualquier informe especial, cada fin de mes y según se necesiten.

F. Seguimiento, Acción Correctiva e Informes de Planificación. (pag. 79-80)

Como puede observarse en el programa descrito se señala de manera detallada todos los elementos y fases que requiere la planificación y presupuestación en cualquier organización. Por otra parte, Horngren (1998) con respecto a la elaboración presupuestaria considera lo siguiente: “El Presupuesto Maestro abarca la repercusión tanto de las decisiones de operación (las relacionadas con la adquisición y utilización de recursos escasos) como de las decisiones de financiamiento (las relacionadas con la obtención de fondos para adquirir recursos)”. (p.85)

En el mismo orden de ideas, Burbano y Ortiz (1996) con referencia a la planificación y control de utilidades, define el presupuesto de la siguiente manera: ...”La estimación programada de manera sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo en un período determinado”. (p.9)

De igual forma, Burbano y Ortiz (1996) definen la formulación presupuestaria como:

- Método sistemático y formalizado para lograr las responsabilidades directivas de planificación, coordinación y control. En particular comprende el desarrollo y aplicación de:
1. Objetivos generales y a largo plazo para la empresa.
 2. La especificación de las metas de la empresa.
 3. Un plan de utilidades a largo plazo detallado en términos generales.
 4. Un plan de utilidades a corto plazo detallado por responsabilidades pertinentes.
 5. Un sistema de informes periódicos de resultados detallados por responsabilidades asignadas.
 6. Procedimientos de seguimiento. (p.11)

En referencia a la presupuestación, Burbano y Ortiz (1996), señala que: "...el empresario eficiente debe planear en forma idónea sus ingresos, sus gastos y demás operaciones con el objetivo de obtener utilidades de manera eficiente y segura" (p.9). También propone seguir las siguientes cinco (5) etapas en la formulación del presupuesto:

1. Preiniciación: Se comienza el último trimestre del año. En esta etapa, el autor señala, se evalúan los resultados obtenidos tratando de aprovechar las experiencias, se hace un análisis de factores sociales, políticos y económicos que hayan marcado pauta en la economía nacional, se analiza el comportamiento de la empresa con el propósito de evaluar o fijar objetivos que se proponga alcanzar la administración. Dentro de esos objetivos, menciona: pueden estar los siguientes: a) un crecimiento de un X% de las ventas; b) obtener un rendimiento sobre la inversión de un X%; c) el presupuesto de efectivo (tesorería) deberá generar internamente los fondos suficientes para la operación normal de la empresa y d) otros que la empresa que de acuerdo a sus características y propósitos se impongan. También expresa que una vez definidos esos objetivos la gerencia asignará recursos escogiendo aquellos

que en primer término deba alcanzar en el período a presupuestar y luego fijar estrategias.

2. **Elaboración:** Según el autor, comienza con el informe aprobado por la gerencia en base al cual cada jefe de departamento prepara los programas y los remite al director de presupuesto. Estos programas se apoyan en los objetivos y políticas fijados y determinan con mayor precisión el desarrollo de las actividades en función del tiempo, y se basan en las diferentes tareas que se deben acometer en el período sujeto a presupuestación.
3. **Ejecución:** Es una etapa que consiste en “poner en marcha” los planes, es la forma, según el autor, de materializar los planes y objetivos propuestos. El papel del director de presupuesto en esta etapa será concreto: colaboración con los jefes de departamento para que se lleve a cabo lo planeado y presentar reportes continuos de ejecución, ya sean de forma quincenal o mensual por lo menos en los tres primeros meses, luego podrá hacer con más tiempo (trimestralmente).
4. **Control:** De acuerdo al autor, el control presupuestario tiene por objeto medir qué tan eficiente se ha sido en la ejecución del presupuesto. Para ello es necesario hacer un análisis comparativo periódico con el fin de detectar el cumplimiento del presupuesto en las diferentes áreas, averiguar las causas y buscar los posibles correctivos para las variaciones significativas. En este proceso, continua Burbano, se necesitan informes periódicos de ejecución suministrados por los jefes de departamentos, utilizando los formatos adecuados para compilar la información requerida.
5. **Evaluación:** Una vez concluido el período presupuestado, debe hacerse un informe global crítico de los resultados obtenidos. Dicho informe no solo se limitará a mostrar las variaciones sino

como se comportaron todas y cada una de las funciones y actividades de la empresa, frente a la nueva situación que se planteó con el sistema presupuestario, las experiencias obtenidas deberán capitalizarse para posteriores años (p.12)

Gestión

Al respecto de esta temática, el autor Rodríguez (2001) plantea que la filosofía de gestión representa el conjunto de postulados que traducen la doctrina fundamental de una institución, estableciendo su razón de ser, dirección de su desempeño, conducción y sus modalidades de acción. La filosofía de gestión de una Institución, visualiza el largo plazo y está constituida por: Misión, de la organización, mediante la cual se expresan cuáles son sus propósitos fundamentales y razón de ser.

- Visión, que refleja lo que la organización desea ser en el futuro.

- Estrategias Corporativas, son esquemas que definen el ¿Qué hacer? para cumplir con la visión y lograr con la situación deseada. Comprender un conjunto de procesos variables interrelacionados que tienen que ver: con la situación actual, la deseada y la probable, los cambios que se operan en el entorno, las capacidades institucionales y las fuerzas que deben desarrollarse para lograr los fines de la Institución.

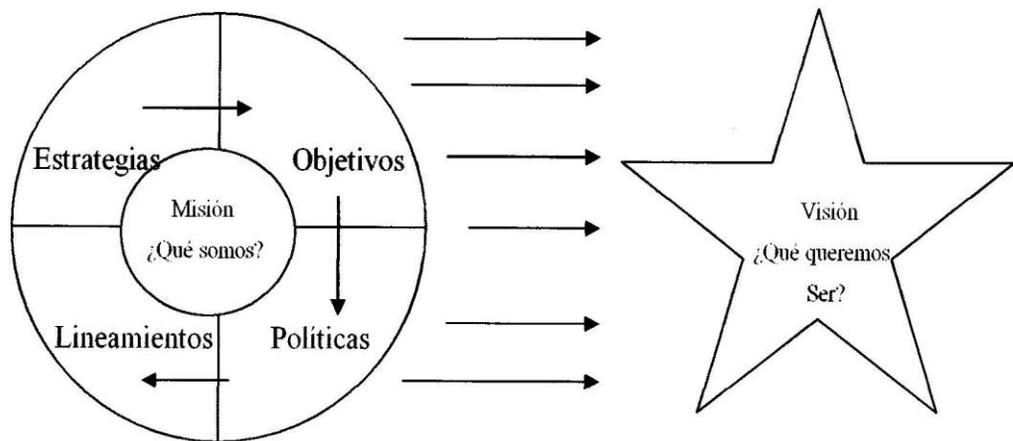
- Objetivos Corporativos, son aquellos que guiarán la acción institucional en correspondencia con lo planteado en las estrategias corporativas.

- Políticas Corporativas, están estrechamente vinculadas a las Estrategias, mediante ella se especifica los criterios que orientarán y darán direccionalidad a la toma de decisiones.

- Lineamientos Estratégicos, que son directrices generales las cuales se desprenden de las Estrategias Corporativas y son específicas para cada área o función, con la finalidad de facilitar la elaboración de los planes funcionales y así propiciar la contribución de cada área funcional al logro de la situación deseada y de los objetivos corporativos. (p.257)

De manera tal que la integración de los Elementos de la Filosofía de Gestión, conforman el Plan Estratégico Corporativo de una Institución, tal y como se refleja en la figura 2:

Figura 2: Filosofía de Gestión.



Fuente: Rodríguez (2001)

Como puede deducirse, la gestión se puede conceptualizar como el conjunto de funciones y actividades que se ejecutan para lograr establecer las instancias de la Filosofía de Gestión Institucional, las cuales dan vida a la acción gerencial, obligando a los gerentes a una toma permanente de

decisiones tendentes a asegurar la misión y visión corporativas. Las organizaciones, siempre han enfrentado desafíos al tratar de cumplir sus objetivos y metas, por ello necesitan desarrollar teorías administrativas. En estas circunstancias, la gerencia requiere guiar, orientar y coordinar todas las actividades empresariales para facilitar las tareas diarias de una organización. Para Carucci (2001), gerenciar es “conducir una organización, hacia el logro de determinados objetivos, mediante el manejo eficiente de los recursos disponibles” (p.13).

La base fundamental de una buena gerencia es la medida de la eficiencia y la eficacia que esta tenga para lograr las metas de una organización, siendo capaz de reducir al mínimo los recursos utilizados para alcanzar los objetivos. Para Chiavenato I (2004) el enfoque de la administración científica, recibe su nombre del esfuerzo “de aplicar los métodos de la ciencia a los problemas de la administración para lograr una gran eficiencia industrial” (p 7). Continúa el autor refiriendo que los principales métodos científicos aplicables a la administración son la observación y la medición.

La administración científica fue iniciada a comienzos del siglo XX, por Frederick W, Taylor (1856-1915), quien tuvo muchos seguidores, tales como; Gantt, Gilberth, Emerson, Ford, entre otros y originó una verdadera revolución en el mundo industrial de su época.

Su preocupación inicial fue tratar de eliminar el desperdicio y las pérdidas sufridas por las industrias norteamericanas, así como elevar el nivel de productividad, mediante la aplicación de métodos y técnicas de ingeniería industrial. Su concepto de administración se basaba en la organización

racional del trabajo, para convertirlo en un proceso eficiente y así establecer los cuatro principios de la administración científica:

- Principio de planeación, sustituyendo el criterio individual del trabajador y la actuación empírica del trabajo.
- Principio de Preparación, seleccionar científicamente a los trabajadores de acuerdo con sus aptitudes y entrenarlos.
- Principio de Control, controlar el trabajo para verificar que se realice de acuerdo a las normas establecidas.
- Principio de Ejecución, distribuir de manera distinta las funciones y las responsabilidades para la ejecución del trabajo.

Acorde con Chiavenato, I. (2004), el primer enfoque de la teoría clásica, la formuló Henri Fayol (1841-1925), quien introdujo el enfoque anatómico y estructural de la empresa, al sustituir el enfoque analítico y concreto de Taylor por una visión sintética, global y universal. Entre sus seguidores se pueden mencionar a: Urwick, Dale, Gulick, entre otros. Defendía una visión anatómica de la empresa, en términos de organización formal, o sea la síntesis de los diferentes órganos que componen la estructura organizacional, sus relaciones y sus funciones dentro del todo. Así mismo el planteamiento de Henri Fayol (1841-1925), toda empresa debería tener seis funciones básicas:

- Funciones técnicas, relacionada con la producción de bienes y servicios.
- Funciones comerciales, relacionada con la compra, venta e intercambio.
- Funciones financieras, relacionada con la búsqueda y gerencia del capital.

- Funciones de seguridad, protección y preservación de las personas y bienes.

- Funciones contables, relacionadas con inventarios, registros, estados financieros, costos y estadísticas.

- Funciones administrativas, relacionadas con la integración desde la cúpula de las otras cinco funciones.

Sin embargo, lo que establece Robbins, T. (2004), dice que el término administración se refiere a:

El proceso de conseguir que se realicen las actividades eficientemente con otras personas y por medio de ellas; además que el proceso representa las funciones o actividades primarias en que participan los administradores. Por lo general, esas funciones se les llama planeación, organización, dirección y control; mientras que la eficiencia constituye una parte vital de la administración, pues este término se refiere a la relación entre los recursos que se utilizan y el producto, con lo cual se busca minimizar los costos de los recursos. (p.38)

Muchos autores establecen una división de la función de la administración en un conjunto de procesos, fases o etapas. Estos procesos son precisamente los que se analizarán, pero con especial atención a la función de control de gestión. A principios de siglo, un industrial francés cuyo nombre era Henry Fayol escribió que todos los administradores desempeñan cinco administrativas: planean, organizan, comandan, coordinan y controlan.

A mediados de la década de los años 50, dos profesores de la Universidad de California en Los Angeles (UCLA) aplicaron las funciones de planeación, organización, asesoría, dirección y control como marco de

referencia para un libro de texto sobre la administración, que durante 20 años fue sin duda el de mayor venta sobre este tema.

Los libros y textos más populares aún continúan organizados alrededor de las funciones administrativas, aunque éstas, por lo general, se han resumido en cuatro funciones básicas: planeación, organización, dirección y control. Por lo que se puede definir en forma breve lo que abarca cada una de estas funciones según Robbins (2004):

Planeación: Incluye la definición de metas, el establecimiento de la estrategia y el desarrollo de planes para coordinar las actividades.

Organización: Determinación de cuáles son las actividades a realizar, quién las llevará a cabo, cómo deben agruparse éstas, quién informa a quien, y dónde se tomaran las decisiones.

Dirección: Incluye la motivación a los subordinados, la conducción de otros, la selección de los canales de la comunicación más efectivos, y la resolución de conflictos.

Control: Vigilar las actividades para asegurar que están llevando a cabo con forme se planearon, y corrige cualquier desviación significativa. (p.7)

Las funciones administrativas consideradas como un todo, conforman en sí el proceso administrativo. Cuando se consideran aisladamente, planeación organización, dirección y control son simples funciones administrativas; cuando se consideran en su enfoque global para alcanzar objetivos, forman el proceso administrativo, el cual está determinado por el conjunto de las funciones administrativas. En realidad, las funciones

administrativas, es decir, el proceso administrativo, forma algo más que una secuencia cíclica, pues sus elementos están íntimamente relacionados en una interacción constante y dinámica.

Control

Toda organización necesita un adecuado sistema de control de sus procesos y procedimientos, ya sea poco o muy formalizado es fundamental para asegurar que todas y cada una de las actividades de una empresa se realice de una forma deseada y contribuyan a la consecución de los objetivos globales. Esto ha llevado a que expertos en la materia desarrollen diversos conceptos para velar por el cumplimiento de los objetivos de una organización y desencadenen acciones correctivas en caso de ser necesario, por lo que Pacheco, Y. (2002) definen al control como:

La gestión y la administración relacionadas en torno a la organización racional de los recursos con el fin de alcanzar en condiciones óptimas un objetivo determinado y por medio del cual se evalúa el sistema a través de la retroalimentación establecida frente a la desviación de las metas.(p.11)

El control es necesario ya que el propósito del mismo es hacer que las cosas sucedan por las actividades planeadas. Es una necesidad gerencial y no un impedimento o un obstáculo, ya que existen en todos los niveles de la organización. Por su parte, Munich y García (2001), indican que el control es importante debido a:

- Establece medidas para corregir las actividades de tal forma que alcance los objetivos exitosamente. Se aplica a todo proceso, persona o cosa.

- Determina e indaga rápidamente las causas que originan las desviaciones y localiza los autores responsables en el proceso desde el momento que establecen medidas correctivas.
- Proporcionan información acerca de la situación de la ejecución de planes, sirviendo como fundamento al reiniciarse el proceso de plantación.
- Reduce costos y ahorra tiempo al evitar errores. (p.111)

Puede decirse que la importancia del control radica en que este debe estar en todos los procesos administrativos y contables, para que permita corregir a tiempo, las desviaciones que pueden presentarse previo al proceso. En cualquier organización se debe tener muy en cuenta este factor ya que el control es un factor definitivo en el éxito de las mismas.

Control Interno

El control es un propósito en donde se preverán todas las medidas administrativas que se necesitan dentro de la entidad, para el logro de los objetivos propuestos, haciendo frente a las necesidades de la organización y a su vez satisfacer las necesidades de cada departamento para ello es necesario un control interno, Chiavenato, (2004) lo define como:

Un plan de organización donde se establecen las políticas y procedimientos que persigue la entidad con el fin de salvaguardar los recursos con que cuenta, verificar la exactitud y veracidad de la información para promover la eficiencia en las operaciones y estimular la aplicación de las políticas para el logro de metas y objetivos programados. (p.203)

Del mismo modo Chiavenato (2004) expresa que dentro de algunos de los objetivos del control interno se pueden describir de la siguiente manera: “Proteger los activos en contra del desperdicio, el fraude y el uso

ineficiente. Promover la exactitud y la confiabilidad de los registros contables. Medir el cumplimiento de las políticas de la empresa. Evaluar la eficiencia de las operaciones” (p.135)

De esta forma, los objetivos del control interno son de gran importancia para las empresas puesto que los mismos persiguen arrojar información para prevenir incidentes negativos en los activos y protegerlos con las políticas de la empresa.

Este comprende elementos entre los que se incluye el ambiente de control, los controles internos contables y administrativos. Estos elementos se componen de políticas, procedimientos y medios para vigilar su cumplimiento, los cuales son diseñados por la gerencia con el fin de proteger sus activos y generar registros contables fiables.

Por lo que el ambiente de control se refiere a la actitud y compromiso de la gerencia para establecer una atmósfera propia para la implantación y ejecución de las operaciones de la empresa en forma controlada. Este es de todos los componentes, la base para el desarrollo del resto de ellos y se basa en otros fundamentos claves, tales como:

- Su filosofía y el estilo de dirección.

- La estructura, el plan de organización, los reglamentos y los manuales de procedimientos.

- La integridad, los valores éticos, la competencia profesional y el compromiso de todos los componentes de la organización, así como su adhesión a las políticas y objetivos establecidos.

- Las formas de asignación de responsabilidades y de administración y desarrollo del personal.
- El grado de documentación de políticas y decisiones y de formulación de programas que contengan metas, objetivos e indicaciones de rendimiento. (p.65).

Control de Gestión

El control resulta una función esencial del proceso directivo, que comprende todas las acciones que se emprenden para garantizar que las actividades reales coincidan con las actividades planificadas. La necesidad de control es mayor en la medida que las organizaciones se enfrenten a un entorno dinámico y versátil, con mayor incertidumbre y una alta rivalidad competitiva. En este sentido Pacheco (2002), define al control de gestión como:

Un sistema de mejoramiento continuo basado en indicadores numéricos, que realiza una reflexión sistemática sobre unos factores claves del desempeño de la empresa, para descubrir deficiencias y enfocar con mayor efectividad los esfuerzos que la organización hace para perfeccionarse. (p.87)

La función primordial de la gestión es producir organización en el sentido de poner en marcha dispositivos, que permitan resolver los conflictos que aparecen día a día en el seno de la empresa y lograr una convivencia relativamente ordenada entre elementos que se encuentran en tensión permanente.

En otras palabras, la capacidad organizada de supervivencia y proyección a largo plazo y el conjunto de instrumentos y métodos que

permitan la adaptación de la organización al entorno, es una forma de regulación que se constituye en un mecanismo de orientación y control y contribuye a la vigencia de la lógica de las relaciones existentes, mediando entre los proyectos globales y los comportamientos individuales, garantizando una estabilidad dinámica. Por otra parte el Instituto de Especialistas en Control de Gestión (2008), lo precisa como:

El proceso inherente a la dirección de las organizaciones que tiene por objetivo básico la evaluación constante y sistemática de un ente en su conjunto, verificando si el grado de cumplimiento de las metas establecidas asegura el éxito de la estrategia definida y si esta mantiene su validez tanto en relación con la misión del ente como con las condiciones del medio en que actúa.(p.54)

El Control de gestión aporta información valiosa a la organización acerca del desenvolvimiento de la misma, ya que éste es un proceso de mejoramiento continuo que toma en cuenta las diferentes dimensiones de gestión expresadas en indicadores numéricos. Basados en Caicedo (2002):

El control de gestión es un programa de cambio que centra los esfuerzos y los recursos en el mejoramiento de la productividad y la calidad de los procesos mediante el empleo de indicadores numéricos y la creación de equipos que involucra a la mayoría de los trabajadores (p.21).

Las definiciones que existen de control de gestión tienden a confundirse con algunos aspectos de los sistemas de información gerencial, con el análisis financiero y con el control interno, por lo tanto se le han dado diversos enfoques al control de gestión, al respecto Pacheco, explican:

- El control de gestión como sistema de información centrado en las finanzas: Sistema especializado de información para la alta gerencia que muestra mediante indicadores numéricos, el desempeño de una empresa frente a unas variables críticas, con la finalidad de poner en evidencia las debilidades y facilitar la adopción de medidas correctivas.

- El control de gestión como sistema de mejoramiento continuo: El control de gestión es un programa de cambio que centra los esfuerzos y los recursos en el mejoramiento de la productividad y la calidad de los procesos mediante el empleo de indicadores numéricos y la creación de equipos que involucra a la mayoría de los trabajadores.

- El control de gestión como sistema integral de evaluación: Mediante un cuadro de mando que toma en cuenta las diferentes dimensiones de la gestión expresadas en indicadores numéricos se evalúa periódicamente el desempeño global de la empresa y cada dimensión en particular. El valor alcanzado por cada indicador es juzgado con referencia a un estándar, al desempeño histórico y a otras empresas destacadas del sector.

Siendo este un elemento necesario para la dirección, los aportes que hace a la gerencia resultan de la ejecución de las funciones y de la visión conjunta de la organización. Al respecto Pacheco (2002) clasifica las funciones del control de gestión en:

- Facilitar el aprendizaje organizacional: El control de gestión consiste no sólo en establecer el grado en que la ejecución logro aproximarse a las metas, sino también en establecer que aprendió la organización de la acción emprendida. El control de gestión actúa por medio de la planeación: al poner

en evidencia las operaciones que no cumplieron el nivel de expectativas establecido en los estándares y demás criterios de éxito, permite formular una meta de mejoramiento para cada resultado inferior.

- Crear la memoria institucional: La acción del control de gestión no se extingue al ser adaptada una medida correctiva. Los registros de los resultados de cada periodo permiten observar la evolución de cada variable a través de un lapso que puede ser suficientemente largo como para analizar las tendencias.

- Facilitar el diagnóstico permanente: Los informes anuales de control de gestión posibilitan una evaluación permanente de los factores críticos de éxito. La gerencia puede hacer un diagnóstico bastante acertado de la situación de la empresa justamente debido a que el control de gestión excluye lo superfluo o secundario y destaca solo la información más significativa.

- Mejorar la planeación y la programación: El control de gestión proporciona la retroinformación necesaria para que los supuestos de la planeación se ajusten a los resultados obtenidos. De esta forma la actuación futura habrá incorporado el conocimiento adquirido de la experiencia. El control de gestión pone al descubierto los resultados mediocres, señala a los funcionarios que tienen la responsabilidad de emprender acciones encaminadas a encontrar métodos más eficientes y más adecuados para ejecutar los procesos a su cargo.

- Medir el perfeccionamiento: Por el carácter histórico del control de gestión, que muestra la evolución de los valores de una variable, y debido a

que aísla o separa las metas del perfeccionamiento, da lugar a que pueda apreciarse la capacidad que tiene la organización para cambiar en busca de un desempeño superior.

- Posibilitar la descentralización: Cuando se encarece de un flujo sistemático de información que expresa objetivamente el desempeño de la organización, el control se independiza de la supervisión que los jefes ejercen de manera personal y directa sobre las operaciones cotidianas. La descentralización y la delegación encuentran un fuerte obstáculo en la limitación del tiempo y de la capacidad de los jefes para observar la ejecución y dar órdenes para corregir los errores.

- Evaluar el desempeño de los ejecutivos: El informe de control de gestión aporta una base objetiva para medir el desempeño de los funcionarios de todos los niveles, comparándolo con los puntos de referencia establecidos antes. La evaluación de cada funcionario puede incorporarse como un factor adicional de calificación de meritos o puede sustituir completamente, y con ventajas evidentes, a este sistema.

- Mejorar la flexibilidad: El control de gestión ha sido considerado como un “sistema de alarmas inmediatas” porque informa a los responsables de la acción correctiva cada vez que se produce una situación excepcional. Al llamar la atención de los ejecutivos sobre los hechos que están fuera de control, contribuyen a mejorar la velocidad de respuesta de la organización.

- Definir niveles de exigencias: Una de las funciones de la dirección consiste en determinar a qué ritmo se espera trabajar. Esta decisión puede ser tomada con mejores elementos de juicio tomando como base los

informes de control de gestión. Los grados de exigencia tienen un impacto significativo sobre la moral de los trabajadores.(p.122)

Es importante determinar las diferentes funciones a desarrollar para tener un proceso de gestión adecuado a las exigencias de la institución, esto permitirá a la misma desarrollar y manejar sus procesos de una forma adecuada a las necesidades de cada organización.

Beneficios del Control de Gestión

Desde un punto de vista general, Muñiz (2003) expone que el control de gestión permitirá:

- Reducir los riesgos y contingencias de negocios
- Dirigir los objetivos asignados a los diferentes responsables.
- Control el grado de cumplimiento.
- Anticipar el futuro a largo plazo.
- Adaptar y modificar la estructura y dimensión de la empresa en función de los resultados obtenidos.
- Adaptar y modificar los objetivos a largo plazo en función de los resultados obtenidos y esperados.(p.141)

Los objetivos del control de gestión, de acuerdo con el citado autor, van unidos al sistema de información de la empresa y afectan a todos los responsables de la misma. Siguiendo las apreciaciones de Pacheco los objetivos del control de gestión se resumen en:

- Controlar la evolución de la empresa desde un punto de vista de valores económicos e indicadores
- Atribuir responsabilidades a los diferentes responsables mediante el establecimiento de objetivos y su posterior cumplimiento.

- Desarrollar un sistema de control a corto plazo mediante el reporte de control de gestión.
- Establecer un sistema de planificación estratégica en la empresa a largo plazo.
- Racionalizar las estructuras jerárquicas y funcionales de la empresa.
- Optimizar el funcionamiento interno del sistema de información, los circuitos administrativos y la forma de transmitir la información.
- Controlar la evolución de la empresa desde un punto de vista de evaluación de datos económicos en general.
- Medir la actuación de los diferentes responsables mediante el establecimiento de objetivos y su posterior cumplimiento.
- Desarrollar el sistema de control mediante el informe o reporte de control de gestión. Que permita medir los aspectos claves del negocio.
- Evaluar el grado de implantación del sistema de planificación estratégica en la empresa.
- Medir la eficacia en la gestión de las estructuras jerárquicas y funcionales de la empresa. (p.163).

El control de gestión descansa sobre el seguimiento y la medición de indicadores, estimando el desempeño real y comparándolo con un objetivo-meta. Este puede realizarse en el desempeño global de la empresa o en el interior de áreas funcionales, lo que permite controlar el cumplimiento de sus metas y mediante indicadores numéricos, demostrando el desempeño de la misma frente a variables críticas, con la finalidad de poner en evidencia las debilidades y facilitar la adopción de medidas correctivas.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

Para desarrollar la investigación dirigida a proponer lineamientos para el control de gestión del área presupuestaria del INIA, es necesario detallar la metodología que fue aplicada, por tal razón, en capítulo se presenta la tipología del estudio, la modalidad, población y muestra, las técnicas de recolección de datos y sus respectivos instrumentos y las técnicas estadísticas para el procesamiento de datos.

Tipo de Estudio

En lo que respecta al tipo de estudio, en la actualidad existe una gran variedad de propuestas en cuanto a la investigación de acuerdo con su tipo y nivel. Al respecto, Méndez (1997) aconseja: “Asumir aquella que permita, por su flexibilidad y amplitud, la rápida ubicación de alguna de las alternativas de investigación existentes” (p. 74). Es decir, la selección de un tipo específico de estudio dependerá de si la investigación reúne las características que definen de forma general, algunos de los rasgos propuestos en la tipología.

Por lo antes expuesto, la presente investigación se realizó como un proyecto factible, que de acuerdo con lo establecido en el Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL, 2004), el proyecto factible consiste:

En la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades

de organizaciones o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos. El proyecto debe tener apoyo en una investigación de tipo documental, de campo o un diseño que incluyan ambas modalidades (p. 16).

Se seleccionó esta modalidad dado que el propósito fue proponer lineamientos para el control de gestión del área presupuestaria del INIA, de allí que el estudio se apoye en una investigación de campo, toda vez que se propone establecer una interacción entre los objetivos del estudio y la realidad. Según la UPEL, la investigación de campo se define como:

El análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos o en desarrollo. Los datos de interés son recogidos de forma directa de la realidad; en este sentido se trata de investigaciones a partir de datos originales y primarios (p. 14).

También es de tipo descriptivo, porque se emplearon técnicas específicas para la recolección de datos, que luego se interpretan en forma lógica y adecuada, que sirven a los autores para analizar los factores determinantes dentro de la naturaleza de la investigación. Al respecto, Tamayo y Tamayo (2003) considera a la investigación descriptiva como la “descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, composición o proceso de los fenómenos” (p. 54).

Finalmente, la investigación es de tipo documental y bibliográfica, porque se revisan fuentes teóricas, legales y documentales. Al respecto, Balestrini (2002) refiere que “en los diseños bibliográficos, los datos se

obtienen a partir de la aplicación de las técnicas documentales, en los informes de otras investigaciones donde se recolectaron esos datos, y/o a través de las diversas fuentes documentales” (p. 132). En tal sentido, se tomará en cuenta información de tipo bibliográfico dado que se revisarán textos y documentos contentivos de sustentos teóricos que sirven de base y fundamento para el desarrollo de este trabajo de investigación.

Población y Muestra

Población

A criterio de Valera (1996), citado por Hernández, Fernández y Baptista (2005): “Es un conjunto completo de individuos, objetos o medidas que poseen alguna característica común observable” (p. 59). De allí pues, la población no es más que el grupo al cual los investigadores tratarán de aplicar las generalizaciones obtenidas, formulando así afirmaciones que sean valederas para este grupo total.

Por consiguiente, la población es el universo de estudio; es decir, el grupo de personas, cosas u objetivos a los cuales se les aplicaron las técnicas e instrumentos de recolección de datos, en este caso conformado por las personas que integran el área de presupuesto del Instituto Nacional de Investigaciones Agrícolas, específicamente la Gerencia de Administración y Finanzas, integrada dieciocho (18) personas.

Muestra

Tamayo y Tamayo (2003) indica que una muestra: “Es el grupo de individuos que se toman de una población para estudiar un fenómeno estadístico” (p. 38). Lo que se quiere significar, es que la muestra es un subconjunto de elementos con características comunes que se toman para

estudiar una fracción de la población considerada.

La muestra para el presente estudio se define como no probabilística, la cual según Ramírez (2004), citado por Hernández, Fernández y Baptista (2005), se define como aquella que tiene como: "... rasgo fundamental el que se desconoce la probabilidad de que un elemento de la población forme parte de la muestra" (p. 106).

En el caso de la presente investigación, el criterio de selección establecido por las investigadoras fue la relación con las actividades de formulación, ejecución y control presupuestario de la institución objeto de estudio. De acuerdo con lo anterior se puede deducir, que la muestra seleccionada garantiza de manera óptima, que la muestra perteneciente a la población, proporcione los mismos resultados, de allí que se tomó como muestra a las dieciocho (18) personas del área de presupuesto que integran la población.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de la Información

Para el estudio y posterior análisis de toda investigación, se requiere de un conjunto de técnicas e instrumentos que permitan acercarse a los fenómenos y obtener de ellos la información requerida que conduzca a alcanzar los fines propuestos. Tamayo y Tamayo (2003) comenta: "que es la parte operativa del diseño investigativo. Hace relación al procedimiento, condiciones y lugar de la recolección de datos" (p. 180).

De igual forma, las técnicas de investigación que permitieron obtener la información y los datos necesarios para realizar este estudio son la observación directa y la encuesta, como instrumentos se utilizaron un registro de observación y un cuestionario. La observación directa es una técnica que

consiste en recibir y plasmar los datos en una guía o registro de control, como son percibidos visualmente por el investigador. Para Morles (1991), la observación directa “es cuando la estrategia se basa en métodos que permitan recoger los datos de forma directa de la realidad donde se presentan” (p. 40).

Paralelamente y orientándose a las características de esta investigación se seleccionó como técnica de recolección de datos la encuesta, cuyo principal objetivo fue recabar información sobre los problemas específicos en las actividades de formulación, ejecución y control presupuestario de la empresa y su vinculación con el control de gestión, con la finalidad de identificar los indicadores de los aspectos resaltantes que servirán de base a la propuesta. Para Méndez (1997) la encuesta: “Permite el conocimiento de las motivaciones, actitudes, opiniones de los individuos con relación a su objeto de investigación” (p. 106).

Como cada técnica sugiere la utilización de los instrumentos idóneos para la presente investigación se empleó el cuestionario dicotómico y el registro de observación. Particularmente, para Sabino (1997) los instrumentos de recolección de datos son “cualquier recurso que se vale el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información” (p. 143). De acuerdo a Tamayo y Tamayo (2003) el cuestionario:

Logra que fije la atención del investigador en ciertos aspectos y que sujeten a determinadas condiciones. El cuestionario contiene los aspectos del fenómeno que se consideran esenciales, permiten aislar ciertos problemas que no nos interesan y reduce la realidad a cierto número de datos esenciales y precisando el objeto de estudio (p. 101).

El tipo de cuestionario a utilizar fue el mixto, debido a que contuvo preguntas de tipo dicotómico cerrado; es decir, es aquel que ofrece dos opciones de respuesta (Sí y No) sin precisar alguna explicación evaluativa o adicional en las mismas que la justifique como tal. De igual forma se incluyeron preguntas en escala tipo likert con cinco (05) alternativas para las respuestas.

Técnicas de Análisis de la Información

El análisis de datos para su posterior interpretación, se realizó a través de técnicas de tipo cualitativas y cuantitativas, es decir, un análisis interpretativo, deductivo, hecho por los investigadores de acuerdo con las respuestas dadas como resultado del cuestionario, y según los datos recabados por el mismo, en el registro de observación.

Por ello, los resultados obtenidos del instrumento fueron organizados en cuadros estadísticos y apoyados en la explicación que suministran los informantes. Al respecto, Pulido (1998) citado por Hernández, Fernández y Baptista (2005): señala que la estadística descriptiva: “se encarga de recolectar, agrupar, presentar, analizar e interpretar los datos” (p. 26).

Por otro lado, y para su mejor comprensión, fueron elaborados gráficos circulares o de sectores, los cuales están conformados por un círculo o semicírculo dividido en sectores o tortas de amplitud en un ángulo proporcional a las categorías del fenómeno representado. Ander – Egg (1998), acota que este tipo de gráfico en forma de círculo equivale a trescientos sesenta grados (360°) de giro y a un cien por ciento (100%) en volumen. Es decir que el gráfico sectorial es aquel círculo que representa la suma porcentual del conjunto de las distribuciones de razón donde cada

porción indica una razón en la serie y la suma de todas estas da como resultado el cien por ciento (100%).

Validez y confiabilidad del Instrumento

Validez

La validez se refiere al grado en que el instrumento realmente mide la variable que pretende medir. La validez, es un concepto del cual puede tenerse diferentes tipos de evidencias, al respecto, Wiersma y Gronlund (1985), citados por Hernández, Fernández y Baptista (2005) destacan tres (03) tipos a saber: “(a) Evidencia relacionada con el contenido. (b) Evidencia relacionada con el criterio. (c) Evidencia relacionada con el constructo.

Bajo la concepción de que todo instrumento es empleado con propósito investigativo a través de metodología científica, debe reunir condiciones de carácter ético y práctico, el instrumento diseñado para los efectos de este estudio fue sometido al respectivo estudio de validación por parte de expertos en el área de metodología, diseño de instrumento y contenido, Hernández (1997:243) señala al respecto: “... grado en que pretende medir...”.

Por otra parte, Ramírez (1997) expresa que “una investigación tiene un alto nivel de validez si al observar, medir o apreciar una solidaridad se observa, mide o aprecia esa realidad y no otra”, (p.119). La validez de los instrumentos de recolección de datos se determinó por el juicio de personas expertas en contenido del área en estudio, metodología y en diseño de instrumentos, quienes emitirán su opinión acerca de la educación de cada pregunta en la consecución de los objetivos que se pretendía lograr.

Este proceso, permitió la optimización de los instrumentos de recolección de datos. Por su parte, los expertos calificaran cada una de las preguntas que contiene el instrumento de recolección de datos, de acuerdo a la siguiente escala: 1) Pregunta Si, 2) Pregunta No. Por lo anteriormente descrito, la validez fue calculada tomando en consideración los resultados obtenidos por cada experto y el mismo se sumara generando una media que determinara la validez del instrumento.

Confiabilidad

Considera Hernández R (1997:248) la confiabilidad de un instrumento de medición “se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo objeto o sujeto entre cero y uno... donde cero indica confiabilidad nula y uno representa máxima confiabilidad”.

Entonces el grado de confiabilidad determina hasta que punto los resultados de una prueba son adecuados y reproducibles. En tal sentido existen varios métodos para medir la confiabilidad, para los efectos de esta investigación la confiabilidad se midió a través del coeficiente del Alfa de Crombach a través de una formula estadística que determina el índice de error dadas circunstancias o condiciones semejantes. Una vez aplicada la técnica estadística, empleando como insumo la fórmula matemática anterior, se obtiene el coeficiente de confiabilidad. Los criterios para el análisis son:

Tabla 1: Cuantitativa del Coeficiente de Confiabilidad

Valores Alfa	Criterios
0,00 a 0,20	No Confiable
0,21 a 0,40	Baja Confiabilidad
0,41 a 0,70	Moderada Confiabilidad
0,71 a 0,90	Fuerte Confiabilidad
0,91 a 1,00	Alta Confiabilidad

Fuente: Hernández, Fernández y Baptista. (2005).

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE RESULTADOS

El desarrollo del presente capítulo contempla el procesamiento de los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento de recolección de datos mediante las técnicas seleccionadas para tal fin; siendo este proceso de vital importancia para la investigación, ya que le indica a las investigadoras qué hacer una vez que se haya almacenado toda la información. De tal forma que categorizar, codificar y tabular las respuestas obtenidas son actividades que normalmente preceden al análisis propiamente dicho. Es a partir del análisis estadístico que se infieren las relaciones entre las variables del problema planteado en relación al control de gestión del área presupuestaria del INIA. Por tanto, entre la estadística y la investigación existe una estrecha relación.

En relación a esto, Busot (1985), citado por Hernández, Fernández y Baptista (2005) expresa que la estadística: "...cumple una función informativa directa de los análisis descriptivos y cumple además un papel instrumental al ser empleada en los cálculos inferenciales que permiten la comprobación de hipótesis y la descripción de valores poblacionales" (p.204)

De acuerdo a la cita anterior, se puede decir que se utilizó la estadística descriptiva, ya que agrupa la información de tal modo que pueda utilizarse mejor, porque se emplea para formular generalizaciones. De tal manera que a partir de los resultados obtenidos se plantean conclusiones sobre la situación actual objeto de estudio, para lo cual se toma en cuenta el contenido de las bases teóricas y los aspectos observados de manera directa por los investigadores en el contexto objeto de estudio.

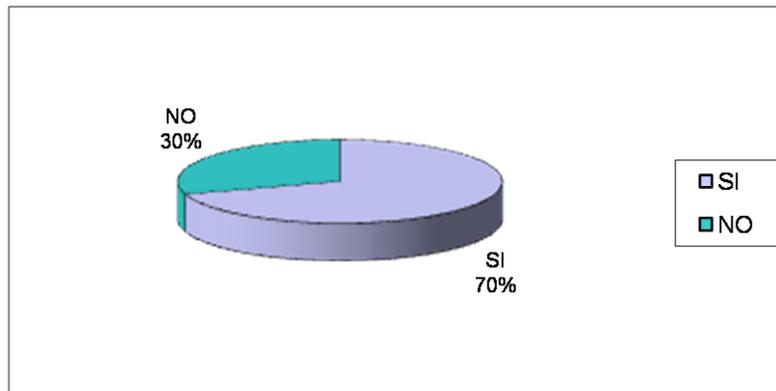
Pregunta 1: ¿Se cumplen los pronósticos planteados en la formulación presupuestaria de la institución?

Cuadro 1: Pronósticos planteados en la formulación presupuestaria de la institución.

ÍTEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	13	70%
NO	5	30%
TOTAL	18	100%

Fuente: Instrumento de Recolección de datos (2011)

Gráfico 1: Pronósticos planteados en la formulación presupuestaria de la institución. Fuente: Las investigadoras (2011).



Análisis e Interpretación:

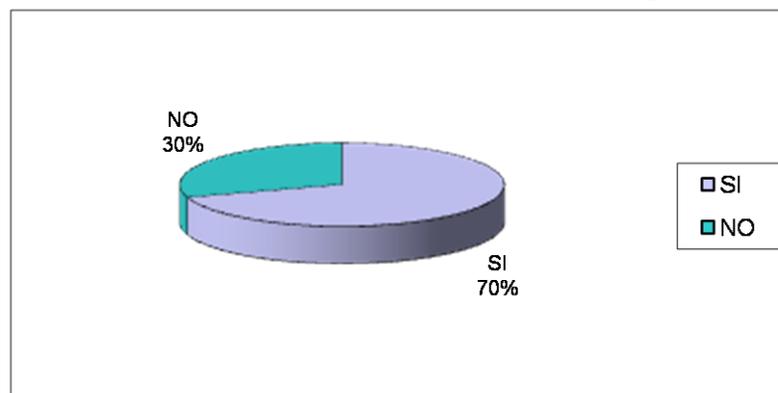
Como se observa en el gráfico 1, el 70% de los encuestados considera que si se cumplen los pronósticos planteados en la formulación presupuestaria de la institución, mientras que el 30% restante opina que no se llevan a cabo tales pronósticos, de allí que pueda inferirse que la formulación presupuestaria de la institución es efectiva, debido a que mediante dicha función se logran establecer los objetivos organizacionales en base a las metas económicas y financieras, con la finalidad de garantizar el manejo racional de los recursos asignados y el efectivo control de las actividades contempladas en los planes operativos y su control de gestión mediante indicadores de ejecución y comparación con lo formulado en el presupuesto de la institución para el ejercicio económico.

Pregunta 2: ¿Se realizan ajustes en las proyecciones o presupuestos elaborados en el área de presupuesto del INIA?

Cuadro 2. Ajustes en las proyecciones o presupuestos.

ÍTEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	13	70%
NO	5	30%
TOTAL	18	100%

Fuente: Instrumento de Recolección de datos (2011) Gráfico 2: Ajustes en las proyecciones o presupuestos. Fuente: Las investigadoras (2011).



Análisis e interpretación:

Tal como lo señala el gráfico 2, el 70% de los encuestados consideran que sí se realizan ajustes en las proyecciones o presupuestos elaborados en el área de presupuesto del INIA, mientras el 30% restante considera que esto no es así. De acuerdo a esto se tiene que la institución no está llevando eficazmente el manejo del área presupuestaria debido a que los ajustes presupuestarios representan cambios en las proyecciones de las funciones de la institución; esto representa una debilidad para el INIA, ya que los ajustes en sus presupuestos ameritan actividades de actualización y corrección de las cifras presentadas en el presupuesto original, hecho que en oportunidades incide en la eficiencia operativa de las áreas funcionales, lo cual refleja que en el INIA se deben establecer directrices que conlleven a disponer de la información presupuestaria de manera efectiva.

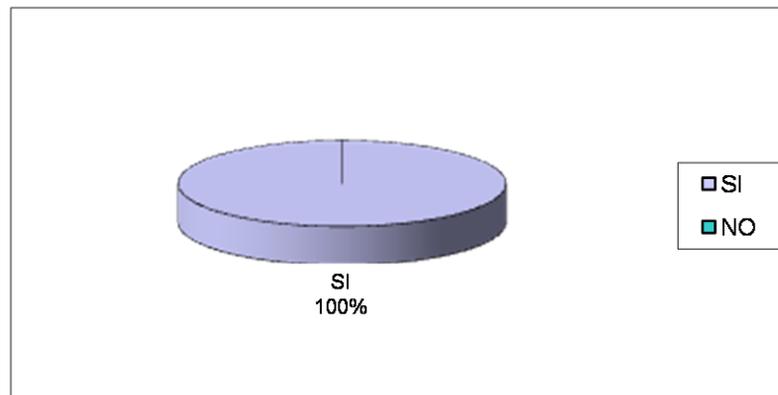
Pregunta 3: ¿Disponen de la información necesaria para proyectar las funciones y actividades de la institución mediante los presupuestos?

Cuadro 3. Proyectar las funciones y actividades de la institución mediante los presupuestos.

ÍTEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	18	100%
NO	0	0%
TOTAL	18	100%

Fuente: Instrumento de Recolección de datos (2011)

Gráfico 3: Proyectar las funciones y actividades de la institución mediante los presupuestos. Fuente: Las investigadoras (2011).



Análisis e interpretación:

De acuerdo al gráfico 3, el 100% de la muestra considera que sí disponen de la información necesaria para proyectar las funciones y actividades de la institución mediante los presupuestos. En base a ello se puede inferir que en la institución se puede desarrollar un óptimo manejo de información, debido a que se dispone de la misma para proyectar las funciones y actividades que la misma desarrolla, todo ello en base a los presupuestos, los cuales representan una herramienta de planificación y control que garantiza el efectivo manejo de los recursos disponibles en la institución mediante el establecimiento de las asignaciones de ingresos y sus mecanismos para el control de la ejecución, es por ello que se asume que el INIA puede cumplir con las proyecciones hechas en base al presupuesto.

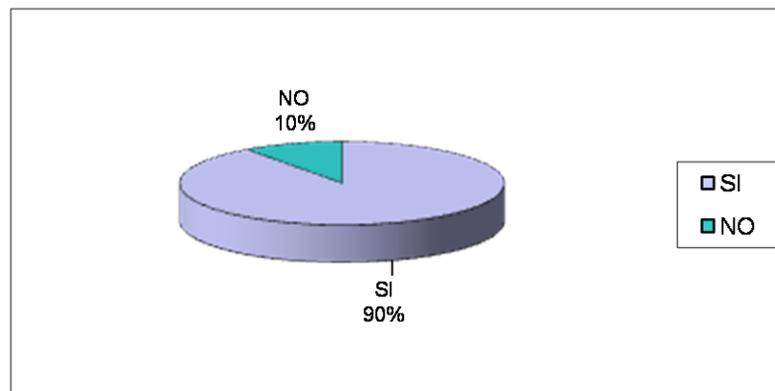
Pregunta 4: ¿Se toman en cuenta los presupuestos y pronósticos para la toma de decisiones en la institución?

Cuadro 4. Presupuestos y pronósticos para la toma de decisiones en la institución.

ÍTEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	16	90%
NO	2	10%
TOTAL	18	100%

Fuente: Instrumento de Recolección de datos (2011)

Gráfico 4: Presupuestos y pronósticos para la toma de decisiones en la empresa. Fuente: Las investigadoras (2011).



Análisis e interpretación:

De acuerdo con los resultados obtenidos, el 90% de los encuestados respondió que si se toman en cuenta los presupuestos y pronósticos para la toma de decisiones en la institución, mientras que el 10% restante considera que no. En base a estos resultados se puede establecer que el presupuesto está siendo tomado como una expresión cuantitativa formal de los planes generales de las funciones a desarrollar por el INIA. En tal sentido refleja un aspecto de vital importancia para la institución el cual puede ser considerado positivo, debido que al considerar los presupuestos y pronósticos para la toma de decisiones, se garantiza la adecuación de las actividades planificadas a la asignación de recursos mediante el plan presupuestario.

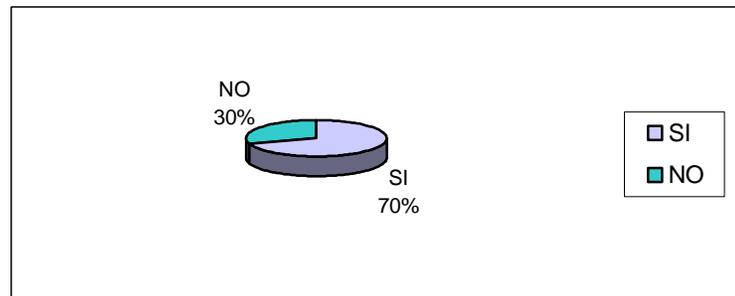
Pregunta 5: ¿Cuenta la organización con herramientas o mecanismos para elaborar estimaciones y presupuestos?

Cuadro 5. Herramientas o mecanismos para elaborar estimaciones y presupuesto.

ÍTEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	13	70%
NO	5	30%
TOTAL	18	100%

Fuente: Instrumento de Recolección de datos (2011)

Gráfico 5: Herramientas o mecanismos para elaborar estimaciones y presupuestos. Fuente: Las investigadoras (2011).



Análisis e Interpretación:

A partir de los resultados obtenidos se tiene que el 70% de los encuestados respondió que la organización cuenta con herramientas o mecanismos para elaborar estimaciones y presupuestos, mientras que el 30% restante no lo considera así. Se aprecia que si bien es cierto que la institución posee las herramientas y mecanismos para presupuestar, debe enfocarse en el seguimiento de las pautas establecidas en la planificación de los ingresos y egresos de acuerdo con las actividades a desarrollar. Este resultado representa una fortaleza para el área de presupuesto del INIA, dado que al contar con los mecanismos de planificación presupuestaria, las actividades relacionadas con las estimaciones se llevan a cabo de forma coherente y garantizan una óptima adecuación a las metas y objetivos.

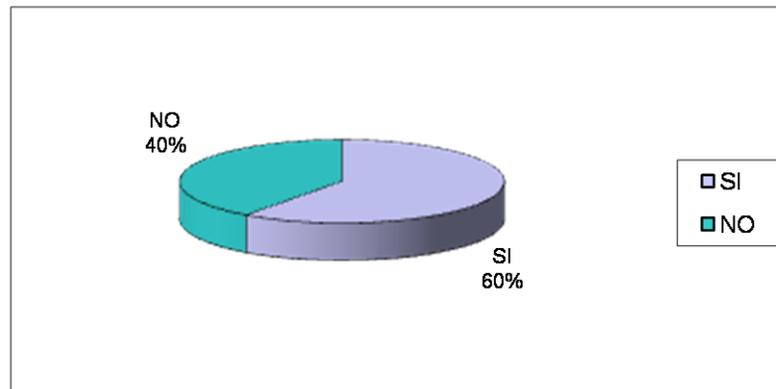
Pregunta 6: ¿Se planifican los ingresos y gastos de la institución en base a las actividades programadas?

Cuadro 6. Los ingresos y los gastos de la Institución.

ÍTEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	11	60%
NO	7	40%
TOTAL	11	100%

Fuente: Instrumento de Recolección de datos (2011)

Gráfico 5: Los ingresos y los gastos de la Institución. Fuente: Las investigadoras (2011).



Análisis e interpretación:

Como se evidencia en el gráfico 6, el 60% de los encuestados respondió que sí se planifican los ingresos y gastos de la institución en base a las actividades programadas, mientras que el 40% restante consideran que estos no son planificados por la misma. Se debe comprender que la planificación de los ingresos y los gastos de una organización son factores de vital importancia, debido a que éstos determinan la proyección de las estimaciones realizadas en los planes operativos y, lógicamente, en los presupuestos y por ende deben ser objeto de planificación por parte de esta en su sistema administrativo y gerencial. Esto puede considerarse como una oportunidad de la institución de tomar medidas para lograr un mejor manejo de sus recursos y así la misma pueda hacer uso de herramientas de gestión financiera para que su eficiencia no se afecte negativamente.

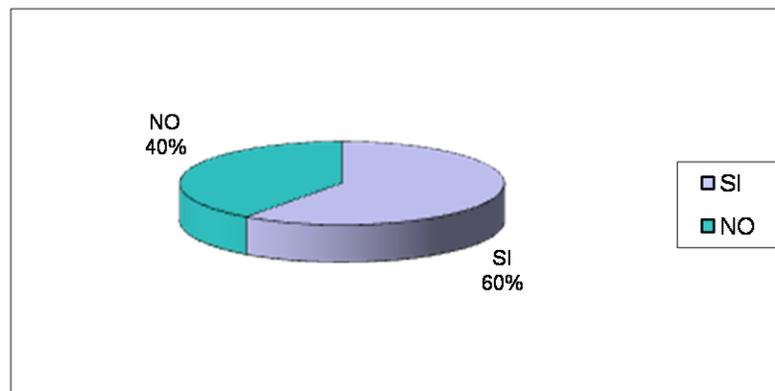
Pregunta 7: ¿Llevan a cabo actividades de control de la ejecución de las proyecciones o pronósticos en la institución?

Cuadro 7: Actividades de control de la ejecución de las proyecciones o pronósticos.

ÍTEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	11	60%
NO	7	40%
TOTAL	18	100%

Fuente: Instrumento de Recolección de datos (2011)

Gráfico 6: Actividades de control de la ejecución de las proyecciones o pronósticos. Fuente: Las investigadoras (2011).



Análisis e interpretación:

El 60% de la muestra seleccionada respondió que si se llevan a cabo actividades de control de la ejecución de las proyecciones o pronósticos en la institución, mientras que el 40% restante no lo considera así. Se puede decir que las actividades de control en la ejecución de proyecciones centralizan el manejo de los presupuestos, mediante la delegación de autoridad y asignación de responsabilidades, permitiendo verificar los resultados obtenidos sobre la marcha, advirtiendo a tiempo las desviaciones del objetivo propuesto, de acuerdo a estos resultados, se está en presencia de un deficiente manejo de actividades que aseguren que la institución cumpla con las funciones propuestas o con las metas que desea alcanzar, de allí que sea necesario implementar acciones relacionadas con el control de gestión.

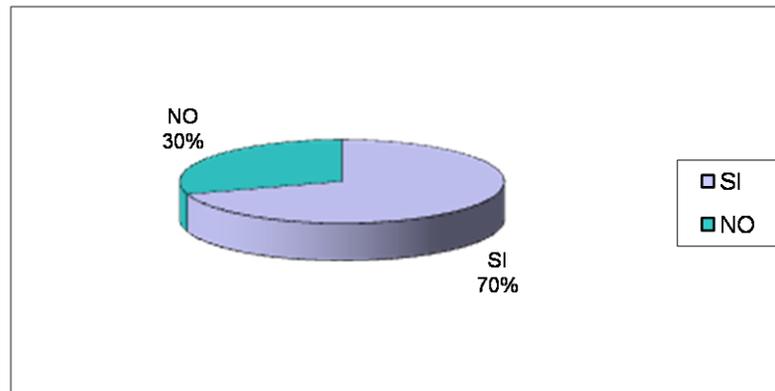
Pregunta 8: ¿Consideran las variables internas y externas para la proyección de las actividades de las áreas operativas de la institución?

Cuadro 8. Variables internas y externas para la proyección de las actividades de las áreas operativas de la institución.

ÍTEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	13	70%
NO	5	30%
TOTAL	11	100%

Fuente: Instrumento de Recolección de datos (2011)

Gráfico 8: Variables internas y externas para la proyección de las actividades de las áreas operativas de la institución. Fuente: Las investigadoras (2011).



Análisis e interpretación:

Tal como se observa en el gráfico 8, el 70% de los encuestados respondió que si consideran las variables internas y externas para la proyección de las actividades de las áreas operativas de la institución, mientras que el 30% restante no lo considera de esta manera. Se puede establecer que en la institución se evidencia la inobservancia efectiva de al no considerar las variables relacionadas con la coherente proyección de las funciones y responsabilidades del personal en las actividades de las áreas operativas, debido a que tales variables inciden de forma significativa en la definición de los planes presupuestarios requeridos para el logro de las metas y objetivos propuestos. Los hechos que rodean a la institución de forma interna o eterna son capaces de dirigir de forma efectiva a la misma.

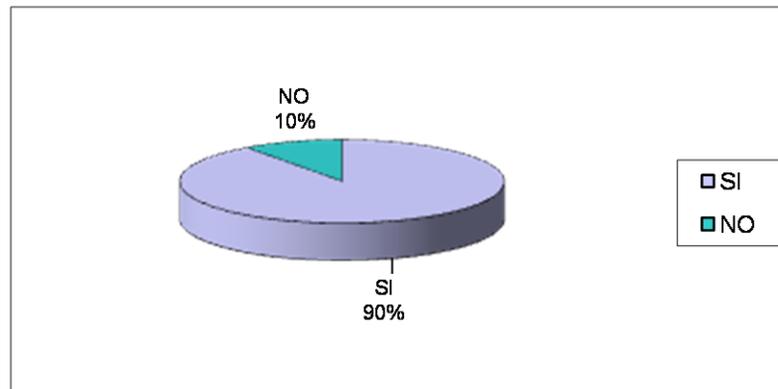
Pregunta 9: ¿Los ajustes en los presupuestos y pronósticos se deben a deficiencias en su formulación?

Cuadro 9: Ajustes en los presupuestos y pronósticos.

ÍTEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	16	90%
NO	2	10%
TOTAL	18	100%

Fuente: Instrumento de Recolección de datos (2011)

Gráfico 9: Ajustes en los presupuestos y pronósticos. Fuente: Las investigadoras (2011).



Análisis e interpretación:

El 90% de la muestra seleccionada respondió de forma afirmativa que los ajustes en los presupuestos y pronósticos se deben a deficiencias en su formulación, mientras que 20% restante respondió que no se debe a ello. Este resultado debe considerarse como un punto de partida para el área de presupuesto de la institución a fin de mejorar sus funciones y mantener la eficiencia de sus operaciones, debido a que representa un indicador trascendental en el proceso de formulación presupuestaria, puesto que a partir de una eficiente formulación de los planes y presupuestos se garantiza que la ejecución y el control se desarrollen de forma coherente, destacando el hecho que el plan o presupuesto es la guía de acción de los ingresos y egresos que deben darse en un determinado periodo en base a los objetivos.

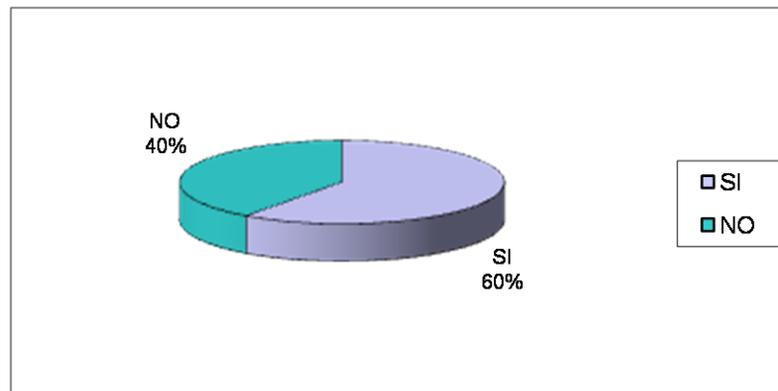
Pregunta 10: ¿Se vincula el cumplimiento de metas de la institución con la eficiencia operativa de la misma?

Cuadro 10. Cumplimiento de metas de la institución con la eficiencia operativa de la misma

ÍTEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	11	60%
NO	7	40%
TOTAL	18	100%

Fuente: Instrumento de Recolección de datos (2011)

Gráfico 10: Cumplimiento de metas de la institución con la eficiencia operativa de la misma. Fuente: Las investigadoras (2011).



Análisis e interpretación:

En la anterior representación gráfica se observó que el 60% de los integrantes del área objeto de estudio considera que si se vincula el cumplimiento de metas de la institución con la eficiencia operativa de la misma, mientras que el 40% restante no lo considera así. Este aspecto representa una debilidad para la institución, debido a que la eficiencia es un indicador que depende del cumplimiento de metas y objetivos propuestos en los planes operativos, de allí que al no cumplir con proyecciones, se afecta de forma negativa la logística laboral, de allí que la institución debe vincular y analizar el cumplimiento de metas y eficacia operativa de esta, teniendo como finalidad determinar la posición financiera presupuestada de la institución para realizar las modificaciones pertinentes según el caso.

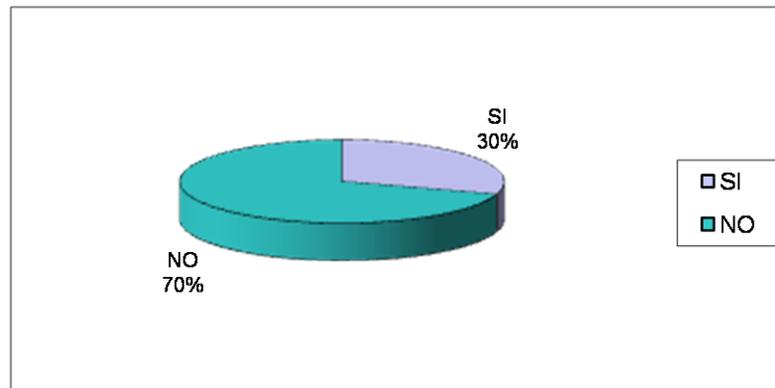
Pregunta 11. ¿Se discuten periódicamente los planes, pronósticos o presupuestos del INIA?

Cuadro 11. Planes, pronósticos o presupuestos del INIA

ÍTEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	5	30%
NO	13	70%
TOTAL	18	100%

Fuente: Instrumento de Recolección de datos (2011)

Gráfico 11: Planes, pronósticos o presupuestos del INIA. Fuente: Las investigadoras (2011).



Análisis e interpretación

De acuerdo con los resultados obtenidos, el 70% de la muestra respondió que no se discuten periódicamente los planes, pronósticos o presupuestos, mientras que el 30% restante si lo considera así. En este aspecto la institución debe tomar en consideración dentro de sus políticas de trabajo la discusión de sus planes, pronósticos y presupuestos, debido a que dicha actividad permite garantizar que las proyecciones están acordes a los objetivos propuestos y más aun en una sociedad cambiante como la actual, donde cada día hay nuevos requerimientos de diversas índoles. Esto resulta de vital importancia ya que el análisis financiero debe encabezar los planes de requerimiento de fondos futuros, proyecciones y objetivos; lo cual se logra con la discusión de planes, pronósticos y presupuestos de la institución lo cual permite la identificación de fallas y deficiencias en los presupuestos.

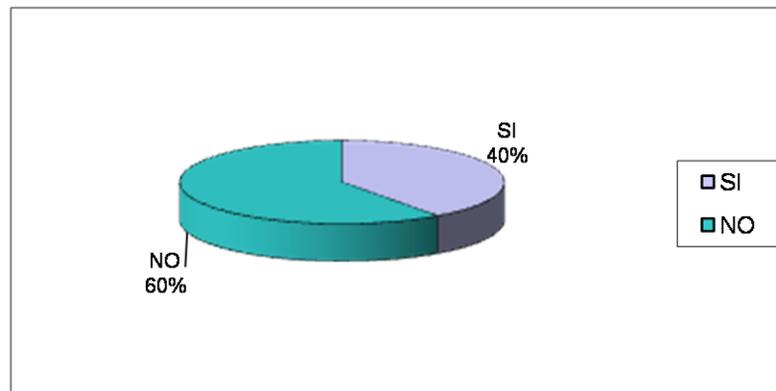
Pregunta 12. ¿Consideran alguna política, criterio o estándar en la elaboración de planes o presupuestos de la institución?

Cuadro 12. Política, criterio o estándar en la elaboración de planes o presupuestos de la institución.

ÍTEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	7	40%
NO	11	60%
TOTAL	18	100%

Fuente: Instrumento de Recolección de datos (2011)

Gráfico 12: Política, criterio o estándar en la elaboración de planes o presupuestos de la institución. Fuente: Las investigadoras (2011).



Análisis e interpretación:

De acuerdo con el gráfico 12, El 60% de los encuestados respondió que no consideran alguna política, criterio o estándar en la elaboración de planes o presupuestos de la institución, mientras que el 40% restante respondió que si se consideran. En función de las respuestas emitidas por los entrevistados se puede indicar que la institución debe enfocarse en mejorar su forma de elaborar planes o proyecciones, por cuanto para esto se requiere que la misma haga uso de políticas y herramientas que faciliten la consecución de sus objetivos, debido a que para la elaboración de los presupuestos, se deben tomar en cuenta aspectos de vital importancia como los objetivos generales a corto, mediano y largo plazo para la institución, así como también los objetivos específicos que permitirán el logro de metas.

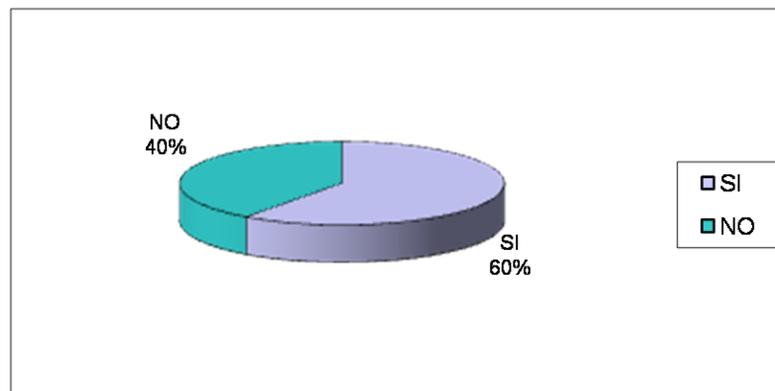
Pregunta 13. ¿Se delimitan responsabilidades en la formulación, ejecución y control de los presupuestos de la institución?

Cuadro 13. Delimitan responsabilidades en la formulación, ejecución y control de los presupuestos de la institución.

ÍTEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	11	60%
NO	7	40%
TOTAL	18	100%

Fuente: Instrumento de Recolección de datos (2011)

Gráfico 13: Delimitan responsabilidades en la formulación, ejecución y control de los presupuestos. Fuente: Las investigadoras (2011).



Análisis e interpretación:

En este gráfico se observa que el 60% de los encuestados respondió que si se delimitan responsabilidades en la formulación, ejecución y control de los presupuestos de la institución, mientras que un 40% considera que no se delimitan tales responsabilidades. Esto representa una notable deficiencia de la institución, debido que al no delimitar de forma clara la responsabilidad del personal en las funciones relacionadas con los presupuestos en base a sus cargos, esto puede generar ausencia de seguimiento de las normas y procedimientos del área presupuestaria, lo cual puede dar origen a la falta de consistencia o uniformidad de criterios de los presupuestos, trayendo como consecuencia deficiencias en la formulación, fallas en la ejecución y falta de control de la gestión en los presupuestos de la institución.

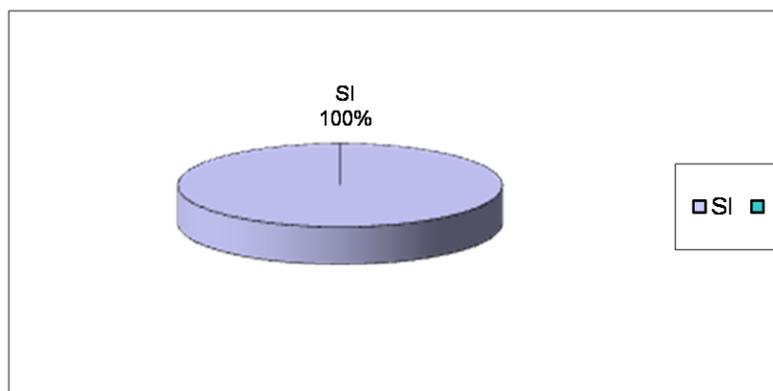
Pregunta 14: ¿Es factible Proponer lineamientos para el control de gestión del área presupuestaria del INIA?

Cuadro 14. Proponer lineamientos para el control de gestión del área presupuestaria

ÍTEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	18	100%
NO	0	0%
TOTAL	18	100%

Fuente: Instrumento de Recolección de datos (2011)

Gráfico 14: Proponer lineamientos para el control de gestión del área presupuestaria. Fuente: Las investigadoras (2011).



Análisis e interpretación:

En la anterior representación gráfica se observó que la totalidad de los integrantes del área objeto de estudio considera que si es factible proponer lineamientos para el control de gestión del área presupuestaria del INIA. En tal sentido este resultado refleja una oportunidad para la institución debido a que el personal refleja su disposición para optimizar las funciones del área presupuestaria, principalmente las relacionadas con la efectividad del control de gestión, como proceso que garantiza la adecuación de las actividades de formulación, ejecución y control de los presupuestos, de forma que permita el seguimiento de los planes operativos y el manejo racional de los recursos asignados para cada objetivo organizacional, con lo cual el área presupuestaria de podría mejorar y por ende se obtendría mayor eficiencia.

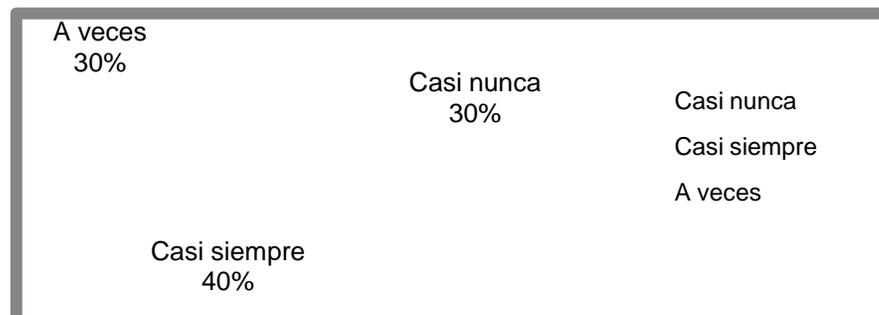
Pregunta 15: ¿Aplican las normas y procedimientos establecidos para la elaboración de los presupuestos?

Cuadro 15: Normas y procedimientos establecidos para la elaboración de los presupuestos.

ÍTEM	FRECUE NCIA	%
Siempre	0	0
Casi siempre	8	40
A veces	5	30
Casi nunca	5	30
Nunca	0	0
TOTAL	18	100%

Fuente: Instrumento de Recolección de datos (2011)

Gráfico 15: Normas y procedimientos establecidos para la elaboración de los presupuestos. Fuente: Las investigadoras (2011).



Análisis e interpretación:

El 40% de la muestra seleccionada respondió que casi siempre se aplican las normas y procedimientos establecidos para la elaboración de los presupuestos, mientras que un 30% manifestó que esto sucede casi siempre y el restante 30% reflejo que esto sucede casi nunca. En cuanto a este resultado se puede evidenciar que la institución está presenta deficiencias en el seguimiento de las pautas para la elaboración de los presupuestos, debido a que en la institución debe consolidar el seguimiento de las normas y

procedimientos establecidos para que las estimaciones y proyecciones de ingresos y egresos sean consistentes y coadyuven al logro de los objetivos.

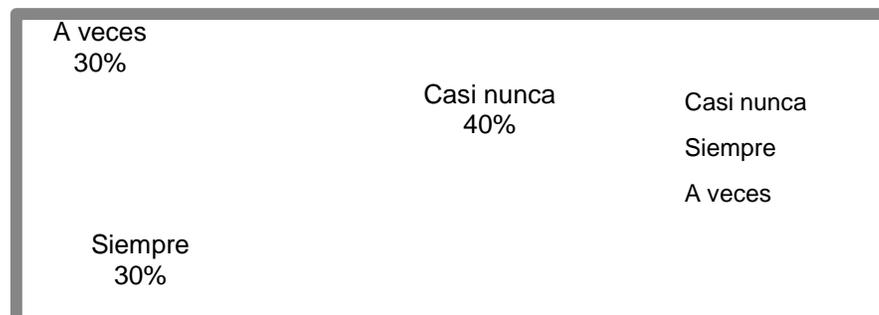
Pregunta 16: ¿Relacionan las variables macroeconómicas como la inflación del país con la gestión del presupuesto?

Cuadro 16: Variables macroeconómicas como la inflación del país con la gestión del presupuesto.

ÍTEM	FRECUE NCIA	%
Siempre	5	30
Casi siempre	0	0
A veces	5	30
Casi nunca	8	40
Nunca	0	0
TOTAL	18	100%

Fuente: Instrumento de Recolección de datos (2011)

Gráfico 16: Variables macroeconómicas como la inflación del país con la gestión del presupuesto. Fuente: Las investigadoras (2011).



Análisis e interpretación:

De acuerdo a los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento se obtuvo que un 40% de la muestra seleccionada respondió que casi nunca se relacionan las variables macroeconómicas como la inflación del país con la gestión del presupuesto, el 30% manifestó que esto sucede a veces y el restante 30% reflejó que esto sucede siempre, lo cual permite inferir que en

la formulación de los presupuestos e incluso en la ejecución se deben considerar y analizar de forma exhaustiva las variables macroeconómicas del país por parte del área financiera y presupuestaria de la institución como responsables de las estimaciones presupuestarias y su control de gestión.

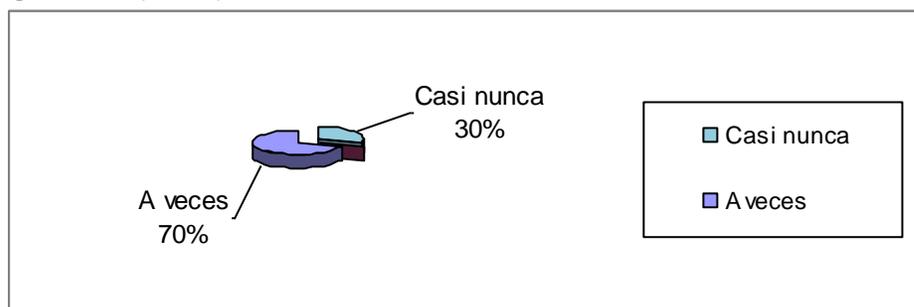
Pregunta 17: ¿Relacionan la eficiencia de la gestión presupuestaria y las políticas fiscales del país en el cumplimiento de las metas y objetivos?

Cuadro 17: Eficiencia de la gestión presupuestaria y las políticas fiscales del país en el cumplimiento de las metas y objetivos.

ÍTEM	FRECUE NCIA	%
Siempre	0	0
Casi siempre	0	0
A veces	13	70
Casi nunca	5	30
Nunca	0	0
TOTAL	18	100%

Fuente: Instrumento de Recolección de datos (2011)

Gráfico 17: Eficiencia de la gestión presupuestaria y las políticas fiscales del país en el cumplimiento de las metas y objetivos. Fuente: Las investigadoras (2011).



Análisis e interpretación:

A partir de los resultados obtenidos se observa en el gráfico 17 que el 70% de la muestra seleccionada respondió que a veces se relaciona la eficiencia de la gestión presupuestaria y las políticas fiscales del país en el cumplimiento de las metas y objetivos, mientras que el restante 30%

manifestó que casi nunca sucede esto. En tal sentido se puede afirmar que la institución no esta consciente de la vinculación entre las políticas fiscales y la gestión presupuestaria que desarrolla, hecho que incide de forma negativa en la adecuación de las proyecciones y pronósticos a la realidad económica del país, afectando los índices económicos y financieros de la institución.

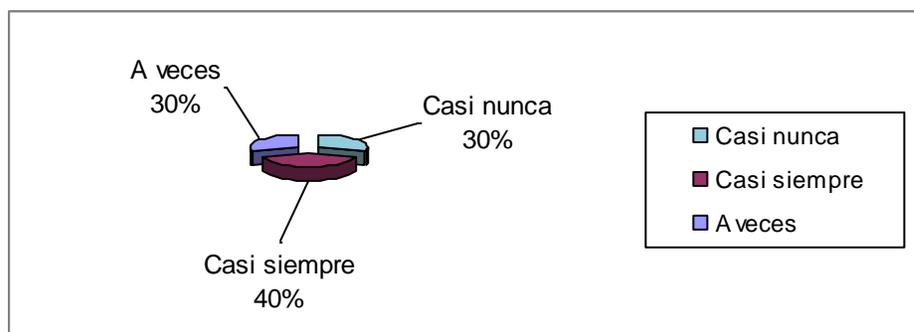
Pregunta 18: ¿Dispone la organización de los elementos y recursos requeridos para el control presupuestario?

Cuadro 18: elementos y recursos requeridos para el control presupuestario.

ÍTEM	FRECUE NCIA	%
Siempre	0	0
Casi siempre	8	40
A veces	5	30
Casi nunca	5	30
Nunca	0	0
TOTAL	18	100%

Fuente: Instrumento de Recolección de datos (2011)

Gráfico 18: elementos y recursos requeridos para el control presupuestario. Fuente: Las investigadoras (2011).



Análisis e interpretación:

En cuanto a las respuestas emitidas por las personas a quienes se le aplicó el instrumento de recolección de datos respecto a si dispone la

organización de los elementos y recursos requeridos para el control presupuestario, un 40% dijo que casi siempre dispone de estos, un 30% manifestó que a veces y el restante 30% estima que casi nunca dispone de tales elementos y recursos, lo que viene a traducirse en una debilidad de la institución, debido a que el control presupuestario se concibe como la función que garantiza la adecuada ejecución de los presupuestos con el propósito de facilitar el seguimiento de los planes operativos de la organización.

Pregunta 19: ¿Se presentan fallas a nivel del control de gestión en los presupuestos?

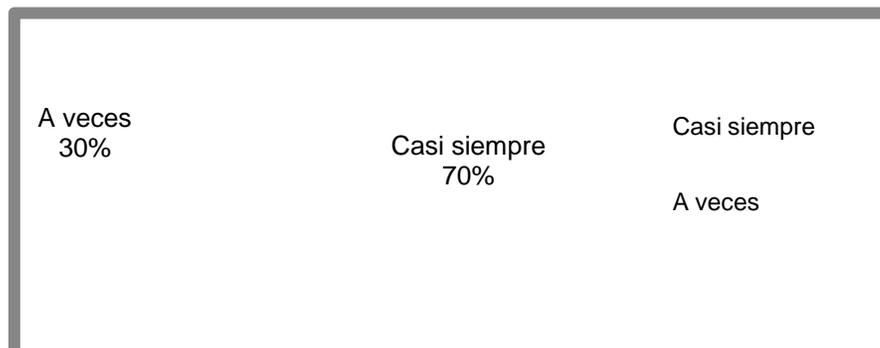
Cuadro 19. Fallas a nivel del control de gestión en los presupuestos

ÍTEM	FRECUENCIA	%
Siempre	0	0
Casi siempre	13	70
A veces	5	30
Casi nunca	0	0
Nunca	0	0
TOTAL	18	100%

Fuente: Instrumento de Recolección de datos (2011)

Gráfico 19: Fallas a nivel del control de gestión en los presupuestos.

Fuente: Las investigadoras (2011).



Análisis e interpretación:

En la anterior representación gráfica se observó que de la totalidad de los integrantes del área objeto de estudio, el 70% considera que si se presentan fallas a nivel del control de gestión en los presupuestos; mientras que el restante 30% manifiesta que a veces sucede esto. De acuerdo a ello la institución debe enfocar sus esfuerzos para fortalecer el control de la gestión presupuestaria que esta desarrolla, en función del logro de sus metas y objetivos propuestos de conformidad a las proyecciones presupuestarias que se hayan desarrollado a tales fines, sin que haya necesidad de realizar ajustes o cambios en las estimaciones y proyecciones realizadas.

Pregunta 20: ¿Comparan los resultados obtenidos con los planificados o estimados por la institución?

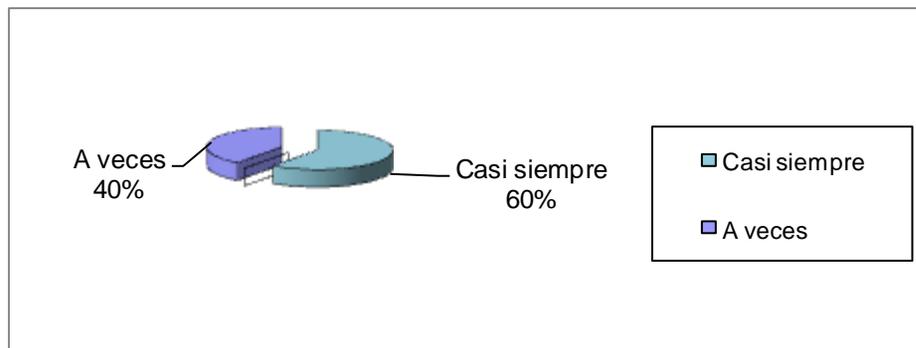
Cuadro 20. Resultados obtenidos con los planificados o estimados

ÍTEM	FRECUENCIA	%
Siempre	0	0
Casi siempre	10	60
A veces	8	40
Casi nunca	0	0
Nunca	0	0
TOTAL	18	100%

Fuente: Instrumento de Recolección de datos (2011)

Gráfico 20: Resultados obtenidos con los planificados o estimados.

Fuente: Las investigadoras (2011).



Análisis e interpretación:

El 60% de los encuestados manifiesta que casi siempre se comparan los resultados obtenidos con los planificados o estimados por la institución y un 40% cree que esto solo se lleva a cabo a veces. Esto representa un punto de vital importancia para la institución, debido a que las comparaciones de los resultados con los presupuestos permite identificar las deficiencias o fallas en las fases de elaboración, ejecución o control de los presupuestos, en función de guiar las acciones correctivas y preventivas de tales situaciones en la institución, sin embargo como se evidencia, se está en presencia de una debilidad puesto que la institución no compara de forma eficiente sus proyecciones, resultados propuestos y los resultados obtenidos.

CAPÍTULO V

LA PROPUESTA

Título de la Propuesta

Lineamientos para el control de gestión para el área de presupuesto del Instituto Nacional de Investigaciones Agrícolas (INIA)

PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA

La presente propuesta formula una serie de lineamientos de carácter general concebidos a partir del diagnóstico de la situación actual del área objeto de estudio en el Instituto Nacional de Investigaciones Agrícolas y cuyo propósito es integrar una serie de acciones estratégicas factibles de ser ejecutadas en función de facilitar el manejo racional de los recursos económicos provenientes del presupuesto público asignado.

Es oportuno indicar que las áreas hacia las cuales se enfocan los lineamientos se estructuraron como niveles que son interdependientes, es decir que la consecución del objetivo estratégico de un nivel coadyuva en la prosecución del modelo a otro nivel y, a su vez, la ejecución de los lineamientos de un nivel específico por separado, no afecta la integridad del proceso en su totalidad, de forma tal que la implementación del mismo se facilite en el área objeto de estudio, dado que los mismos están diseñados tomando en cuenta las características de la organización a la cual va dirigidas las acciones, así como también su misión y visión, para así lograr la integración de cada área en función de concebir un trabajo común.

En el caso específico de las fases de formulación, ejecución y control de presupuesto del INIA, éstas resultan del esfuerzo individual de los integrantes del área de presupuesto para lograr el óptimo desempeño de cada una de las actividades integradas en las metas y objetivos propuestos. Ahora bien, la importancia estratégica de las funciones del INIA en el contexto de la seguridad agroalimentaria del país se evidencia en su aporte a la generación de controles de cultivos, siembras, ganadería y el empleo de medicamentos y productos para el control de plagas e infecciones, de allí que mediante esta propuesta se pretenda establecer las líneas de acción necesarias para el fortalecimiento de tales actividades, partiendo de la óptima toma de decisiones para el control de gestión en el uso y disposición de recursos provenientes del presupuesto.

Es oportuno indicar que la concepción de la presente propuesta se sustenta en la necesidad de estructurar mecanismos para el control de gestión del uso y disposición de los recursos económicos provenientes del presupuesto público. Las acciones a desarrollar en cada nivel fueron formuladas tomando en consideración la situación actual del área de presupuesto del INIA, de allí que sean de fácil comprensión y aplicación para

el Recurso Humano responsable de la formulación, ejecución y control del presupuesto.

JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA

La propuesta planteada en la presente investigación se justifica debido a que plantea de una manera sencilla y accesible las acciones que deben ser desarrolladas en el área de presupuesto para el uso racional de los fondos provenientes del presupuesto público mediante el control de gestión, adecuando los procesos de toma de decisiones a las características y condiciones particulares de la organización objeto de estudio, así como también las metas y objetivos propuestos, dado que los recursos económicos representan el eje principal que garantiza su estabilidad integral, su productividad y, por ende, su eficiencia operativa. En tal sentido, la presente propuesta se vincula con una amplia gama de estrategias a través de las cuales se logra una mezcla de recursos favorables para garantizar la adecuada formulación, ejecución y control presupuestario, subordinándose a aspectos de vital importancia como son el riesgo, las repercusiones sobre el flujo de fondos, los costos, la rentabilidad esperada de las actividades, las garantías de las deudas y el grado de cobertura de los flujos de efectivo del INIA.

De igual manera puede indicarse que la propuesta responde a la necesidad de establecer los elementos inherentes al fortalecimiento de la eficiencia de la gestión presupuestaria del INIA, dado que los resultados económicos y financieros obtenidos constituyen la expresión cuantitativa y monetaria de las acciones adelantadas para utilizar al máximo las capacidades de la institución para el logro de su misión, revelando el éxito o el fracaso de las políticas implantadas para responder a las influencias del

entorno económico, social, político, tecnológico y cultural, en función de garantizar la consecución de los objetivos previstos en el plan operativo anual.

Finalmente, la trascendencia de esta propuesta se sustenta en que facilita una herramienta de vital importancia para los procesos de toma de decisiones por parte de los integrantes del área de presupuesto del INIA, dado que actualmente, el sector agroindustrial en Venezuela presenta una situación difícil debido a una disminución de la producción, distribución y comercialización de los productos, ausencia de planes de inversiones de capital local y foráneo, restricciones en materia de demanda crediticia y de divisas, los cuales afectan significativamente su estabilidad. Estos aspectos se visualizan en la siguiente figura, la cual sintetiza los aspectos que delimitan la justificación de la propuesta.



**FIGURA 3: JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA. FUENTE: LAS
AUTORAS (2011).**

OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

Objetivo General:

Diseñar lineamientos para el control de gestión en el área de presupuestos del INIA, ubicado en Maracay, estado Aragua.

Objetivos Específicos:

- Identificar los principios aplicables a la formulación, ejecución y control del uso y disposición de fondos asignados en el presupuesto.
- Establecer los ámbitos de acción de los lineamientos y las acciones del Control de Gestión.
- Estructurar la definición operacional de los niveles de la propuesta con énfasis en los objetivos y metas planificadas por el INIA.

Es oportuno indicar que cada uno de los objetivos descritos se vinculan con las áreas de la propuesta, la cual se orienta a la definición de las variables internas y externas que inciden en el control de gestión presupuestario del INIA, específicamente en el manejo de los fondos y la toma de decisiones relativas al uso y disposición de los mismos en el desarrollo de las actividades cotidianas de dicha organización.

FUNDAMENTACIÓN DE LA PROPUESTA

Desde una perspectiva general, los niveles, objetivos y acciones de la propuesta emergen de las consideraciones existentes sobre la importancia del control de gestión de los presupuestos en el INIA. Cada uno de los aspectos tomados en consideración para diseñar los niveles de la propuesta llevan implícito el manejo de los datos provenientes del diagnóstico realizado a través de las entrevistas, la aplicación de instrumentos y de la observación, entendiéndose, por ende, que la propuesta se fundamenta operativamente en la detección de necesidades y la influencia de dicha situación en el desarrollo armónico de las actividades del área de presupuesto del INIA.

En tal sentido, la propuesta desarrollada se fundamentó en la visión de los criterios que son considerados como claves en toda organización para conformar un escenario idóneo para desarrollar sus actividades cotidianas, de manera que en esta propuesta se incluyen elementos que van desde una austera política de focalización de aplicación de fondos o recursos líquidos, hasta llegar a aspectos vinculados con opciones que en oportunidades no son consideradas viables para el control de gestión presupuestario.

En tal sentido la propuesta se fundamenta en los principios básicos de la productividad, administración financiera, planificación estratégica enlazada con los principios básicos de la eficiencia operativa y la valorización de los presupuestos, los cuales se integran para la preparación del INIA ante la significación organizacional de fortalecer su eficiencia presupuestaria. De manera tal que la presente propuesta se fundamenta en los principios de la utilización de la información más confiable para la toma de decisiones justo a tiempo. Sobre este particular debe indicarse que el Esquema Presupuestario propuesto lleva implícito el manejo de los datos provenientes del diagnóstico realizado a través de la aplicación de instrumentos y de la observación.

Estructura de la Propuesta

La presente propuesta se concibe en función de las áreas de mayor importancia en las que se deben enfocar las acciones para el control de gestión del área presupuestaria del INIA en función del uso y disposición de los recursos provenientes del presupuesto, dado que los resultados obtenidos en el diagnóstico permitieron identificar los ámbitos en los cuales es imperativo implementar acciones especialmente diseñadas como alternativa para solucionar las fallas, deficiencias e inconvenientes que se observan actualmente en torno a la formulación, ejecución y control del

presupuesto. Es oportuno indicar que las características de la información requerida para la formulación de los lineamientos es un punto de vital importancia en la presente propuesta, dado que permite establecer los parámetros bajo los cuales deben desarrollarse las distintas fases de las actividades relacionadas con los presupuestos, para garantizar así su contribución en el logro de las metas y objetivos trazados por la institución.

Componentes Estructurales de la Propuesta

La concepción estructural de la propuesta para el ámbito Presupuestario, obedece a un criterio funcional de la organización en atención a las necesidades específicas de información para el control y la toma de decisiones, de allí que la estructura del Sistema Presupuestario se base en la triangulación de las características de la información, tal como se ilustra en la Figura 2:



Figura 4. Triangulación de las características de la información.
Fuente: Diseño de las autoras (2011)

En cuanto a la estructura propiamente dicha de la propuesta, la figura 5 ilustra este aspecto:



Figura 5. Esquema de la Propuesta. Fuente: La autoras (2011)

Como se visualiza en la figura anterior, el control de gestión para el área de presupuesto del INIA se relaciona de forma directa con el uso y disposición de los fondos requeridos para el desarrollo de las actividades de la institución se circunscribe hacia dos ámbitos específicos, las cuales se

seleccionaron a partir de los análisis realizados, tomando en cuenta la importancia para el área objeto de estudio. De igual forma cada una de dichas áreas contemplarán estrategias que se sustentan en la administración financiera, como principio fundamental en la obtención de los recursos necesarios para desarrollar los procesos a nivel organizacional, tomando en consideración sus respectivos objetivos y premisas.

Cabe destacar que los lineamientos propuestos se relacionan con el hecho que una información más frecuente y más precisa conduce a mejores decisiones, mejorando así la eficiencia gerencial y operativa; de allí que cuando el interés es proveer a los gerentes de la información requerida para el proceso de toma de decisiones, de allí que el control de gestión a nivel presupuestario representa una herramienta indispensable para el INIA.

De igual forma, la estructura de la propuesta se orientó en función de los ámbitos señalados en el diagnóstico de la presente investigación, de allí que se plantearon los ámbitos interno y externo de la propuesta. Es oportuno indicar que la presente propuesta no se encuentra supeditada a un espacio de tiempo determinado, es decir, no se limita a la situación latente en el INIA, sino que se proyecta hacia cualquier momento en el cual se pretenda fortalecer las capacidades de una organización determinada en función de consolidar la gestión presupuestaria, sobre todo el representado por los recursos tanto económicos como financieros provenientes del presupuesto público.

A continuación se presenta la figura 4, la cual plantea el esquema conceptual de la propuesta, especificando los niveles de la propuesta y sus especificaciones dentro de los objetivos:

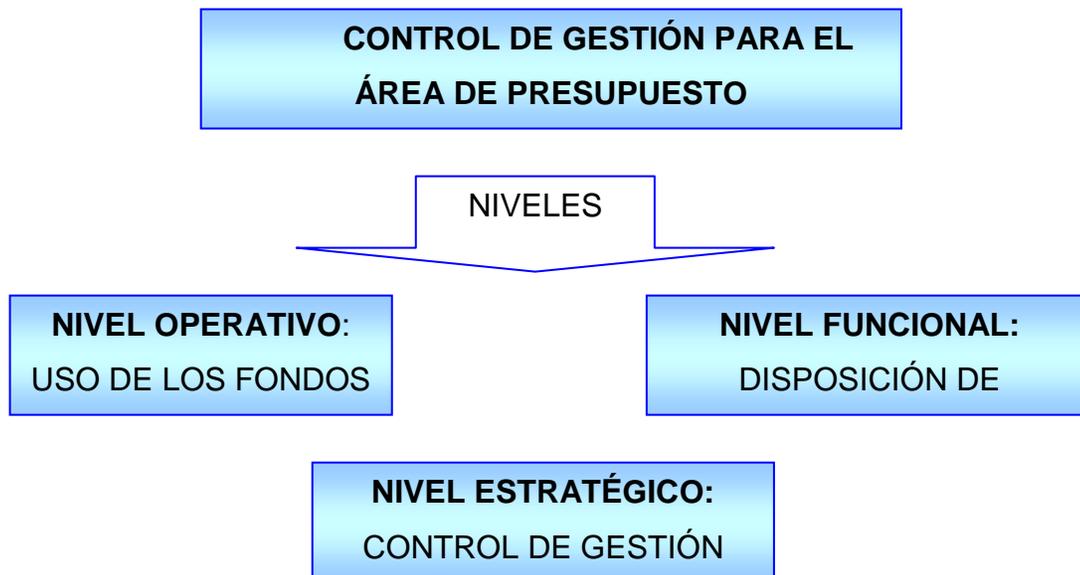
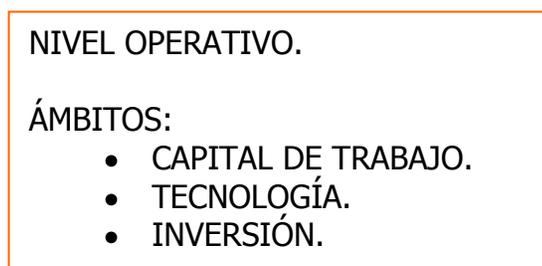


Figura 6: Esquema conceptual de la propuesta. Fuente: Diseño de las autoras (2011)

A continuación se desarrollan cada una de las áreas contempladas en la estructura de la propuesta, siguiendo el esquema conceptual que se presentó en la figura 6, en el cual se contemplan los niveles de la propuesta, así como su definición operacional, objetivos y las acciones específicas propuestas, tal como se puede apreciar seguidamente.



Definición Operacional:

El Nivel Operativo de la propuesta para el Control de Gestión del área de Presupuesto del INIA se circunscribe en el ámbito interno de las institución y representa el eje central de las acciones para el uso y disposición de los recursos presupuestados, dado que contempla el establecimiento de los parámetros necesarios para desarrollar acciones dirigidas a complementar la formulación del presupuesto en base a la correlación que debe existir entre los desembolsos monetarios para cubrir las necesidades de capital de trabajo y las variables de tiempo y los coeficientes que miden el avance del proyecto.

Objetivo Estratégico:

Definir las directrices a ser tomadas en cuenta para el desarrollo de los objetivos propuestos por la organización mediante la conformación de los Presupuestos, tomando en consideración la interrelación entre cada una de las áreas de la organización con el firme propósito de fortalecer la capacidad de respuesta ante los requerimientos de dicho proyecto en el espacio y el tiempo, en materia de capital de trabajo.

A continuación se desarrolla cada uno de los ámbitos de acción del área estratégica, destacando las estrategias propuestas.

**Ámbito de Acción: Recursos Económicos del Presupuesto
Formulado para el Capital de Trabajo**

El capital de trabajo representa el punto de partida de la gestión institucional del INIA, de allí que las operaciones que generan valor agregado deben evaluarse ya no por el monto del desembolso, sino por su rendimiento probable a la luz del riesgo que representan. Este enfoque también conocido como el enfoque de sistemas financieros, pone especial interés en aspectos tales como la gerencia de la empresa, su gobernabilidad, el capital invertido en la capacitación de su personal, su habilidad para discernir entre buenas solicitudes de asignaciones presupuestarias y créditos adicionales.

Lineamientos Propuestos para el Control de Gestión:

- Definir políticas económicas coherentes con las actividades a ser desarrolladas para establecer mecanismos de selección de funciones en las cuales es prioritaria la aplicación de los fondos disponibles por la organización.
- Coordinar acciones que faciliten el control en el uso y disposición de fondos que les fueron otorgados por la vía del financiamiento, en la gestión del capital de trabajo.
- Fortalecer los mecanismos de obtención de información requerida por la gerencia para evaluar las influencias del entorno, los recursos disponibles y los resultados esperados.

Ámbito de Acción: Tecnología aplicable a las actividades del INIA

En respuesta a las profundas transformaciones en la economía mundial, las cuales exigen la modernización de las estructuras productivas, la realización de innovaciones permanentes y la incorporación creciente de

cambio tecnológico, el INIA se ha visto en la necesidad de optimizar sus procesos con el firme propósito de lograr la productividad que le permita incorporarse a los nuevos esquemas económicos mundiales, de allí que entre los ámbitos de acción de la propuesta, se incluya el aspecto tecnológico.

Lineamientos Propuestos para el Control de Gestión:

- Analizar la tecnología disponible para el INIA para desarrollar sus procesos productivos en el contexto nacional e internacional.
- Identificar las fortalezas y las debilidades de dicha tecnología en función de establecer las posibles necesidades operativas de las mismas para definir los desembolsos de recursos requeridos para solventar las mismas.
- Estudiar las opciones de sustitución, adaptación o mejora de la tecnología existente en el INIA, como función primordial en el uso de recursos.

Ámbito Estratégico: Inversión

El tema de las inversiones en el INIA se vincula al interés que tenga la gerencia de ampliar la visión y misión de la institución, siendo necesario tomar en cuenta que una inversión se lleva a cabo cuando se desean alcanzar índices de eficiencia que satisfagan las expectativas, sobre todo cuando la fuente de financiamiento de dicho capital se encuentre fuera del contexto de la institución, bien sea del sector público o privado.

Lineamientos Propuestos para el Control de Gestión:

- Estructurar las políticas necesarias para maximizar la eficiencia del presupuesto de la institución tomando en cuenta el momento histórico y las condiciones económicas en que se encuentran las funciones del INIA en la política agroalimentaria del país.
- Estudiar las posibilidades planteadas en cada sector económico y las posturas del Estado en relación con el tiempo en que se espera recuperar la inversión.
- Formular políticas y planes de administración financiera de recursos en función del propósito de la institución y la presencia perdurable en el mercado competitivo.
- Analizar las variables derivadas de los lapsos de tiempo tomados en cuenta en la institución, representados por el cumplimiento de las etapas que conforman los proyectos socioproductivos, a su representatividad en el mercado y a la situación global de la economía.

NIVEL FUNCIONAL

ÁMBITOS:

- GERENCIA.
- REDISTRIBUCIÓN DE FONDOS
- AJUSTES / TRASLADOS

Definición Operacional:

El nivel funcional de la propuesta se relaciona de forma directa con las actividades que debe desarrollar la institución como respuesta al entorno específico de la política agroalimentaria emprendida por el Estado, de manera que se proyecta en el ámbito externo y puede verse como el punto

de partida para garantizar que cada una de las actividades del INIA se llevan a cabo de acuerdo con los patrones, reglas y planes fijados por la gerencia, tomando en cuenta las condiciones actuales del mercado y las proyecciones que sobre el sector y su desempeño se puedan concebir.

Objetivo Estratégico:

Establecer los planes de mejoramiento institucional dirigidos a consolidar el perfil organizacional de la institución en función de poder optar a las fuentes de financiamiento de las necesidades presupuestarias existentes en el sector crediticio, para lo cual es imperativo el diagnóstico organizacional con énfasis en las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del INIA en su entorno de influencia, considerando las perspectivas del mercado.

A continuación se desarrolla cada uno de los ámbitos de acción del nivel funcional de la propuesta, destacando las estrategias propuestas.

Ámbito de Acción: Gerencia

La existencia de un mundo globalizado ha generado la necesidad de ampliar el ámbito de acción de la gerencia hasta llegar a abarcar los puntos claves de la institución, dado que para atender las necesidades de control de gestión es imperativo fortalecer la capacidad de respuesta del INIA, siendo el manejo gerencial una alternativa de viabilidad comprobada en el desarrollo de proyectos de inversión que involucren desembolsos significativos de recursos asignados en el presupuesto.

Lineamientos Propuestos para el Control de Gestión:

- Fortalecer los mecanismos de obtención de información requerida por

la gerencia para evaluar las influencias del entorno, los recursos disponibles y los resultados esperados.

- Identificar el perfil económico de Aragua, su oferta exportable y sus posibilidades de inversión en sectores socioproductivos, entre otros aspectos.
- Promocionar en las industrias, los productos y servicios del INIA con la finalidad de proyectar su eficiencia en el sector.
- Promover la realización de ruedas de negocios y la participación de industriales aragüeños en la misma.

Ámbito de Acción: Redistribución de Fondos

Los enfoques para dotar al INIA de fondos, han experimentado una evolución y este proceso hay que entenderlo dentro del papel que han jugado las finanzas en el campo del desarrollo económico. La corriente contemporánea de nuevas finanzas para el desarrollo, reconoce la importancia del óptimo funcionamiento de los sistemas financieros, pero adicionalmente proponen, a nivel microeconómico, la creación de instituciones sólidas que operen en forma eficiente, rentable y que tengan una amplia cobertura de clientes; estas instituciones, deben ser capaces de movilizar su presupuesto y asignar el crédito en forma eficiente, de manera que le permita aprovechar oportunidades productivas que redunden en crecimiento económico; de allí que mediante la redistribución de fondos se consolide la función gerencial en la toma de decisiones sobre aquellas áreas sensibles a experimentar cambios en las asignaciones de presupuesto.

Estrategias Propuestas:

- Identificar las áreas claves de la institución en términos de sensibilidad financiera, es decir, la factibilidad de realizar cambios en los presupuestos establecidos inicialmente.
- Precisar los niveles de tolerancia del área para la redistribución de los fondos recurridos con énfasis en los tiempos de ejecución de planes y los patrones de ejecución de los mismos.
- Definir políticas de redistribución de presupuesto con base en los requerimientos de fondos y su viabilidad operativa.
- Estructurar planes de contingencia que le faciliten a la gerencia la toma de decisiones en materia de redistribución y ajuste de los patrones de ejecución de la política de uso y disposición de los fondos.

Ámbito de Acción: Ajustes / Traslados de Partidas

La toma de decisiones en materia de ajustes y traslados de partidas de los presupuestos se fundamenta en el carácter de la administración como una técnica, en la cual se toman en cuenta técnicas de contabilidad, recursos humanos y operaciones comerciales de una determinada unidad económica; por tanto, la simple aplicación de procedimientos pudiera limitarse a lo comúnmente aceptado y alejarse del diseño de nuevas posibilidades, herramientas, cursos de acción y alternativas no experimentadas previamente, de allí la importancia de establecer de forma precisa la flexibilidad de acción que debe imperar a la hora de realizar ajustes y traslados de partidas en el INIA.

Lineamientos Propuestos para el Control de Gestión:

- Identificar los niveles de acción para manejar recursos y orientarlos al logro de objetivos propuestos en la institución.
- Precisar las partidas presupuestarias en orden de importancia para la ejecución de ajustes y cambios en los montos y fechas requeridos.
- Fortalecer el manejo gerencial como alternativa de viabilidad comprobada en la toma de decisiones sobre ajustes en los flujos de caja y obtención de fondos por vía de créditos adicionales.
- Analizar con precisión temporal el desarrollo de proyectos de inversión que involucren desembolsos significativos de recursos.
- Estructurar manuales de normas y procedimientos en materia de ajustes y traslados de partidas presupuestarias para los integrantes de la institución.

NIVEL ESTRATÉGICO

ÁMBITOS:

- MERCADEO.
- PRODUCCIÓN.
- NEGOCIACIÓN.

Definición Operacional:

El nivel estratégico de la presente propuesta se fundamenta en la visualización de la ciencia de la administración, dado que incluye además de la organización y dirección de recursos humanos, materiales y financieros para lograr los fines propuestos mediante, la utilización de un conjunto de procesos y sistemas creados por el hombre, una serie de rasgos y teorías

sobre las cuales se apoya, tal es el caso de los ámbitos relacionados con el mercadeo y la producción que se contemplan en este nivel de la propuesta. Es oportuno indicar que la Dinámica Financiera que se plantea en esta propuesta no se limita al estudio de procesos, procedimientos y métodos que facilitan la comprensión de las finanzas de toda organización, sino también estudia el perfeccionamiento cada vez mayor del control de gestión de los presupuestos para alcanzar un alto grado de eficacia y eficiencia, derivada de la utilización práctica que se haga de los procedimientos y métodos administrativos.

Objetivo Estratégico:

Estructurar las acciones estratégicas que complementan la visión y misión empresarial en el INIA, con énfasis en la proyección y alcance del modelo para el control de gestión presupuestario, partiendo de la unión entre la administración y la gerencia para dar como resultante la Gerencia Administrativa, como balance adecuado del método y de los resultados, del esfuerzo y del logro, de la eficiencia y de la eficacia, gerenciar, además, significa anticipar. Y esto es, poder prever el flujo de las operaciones, y procurarse los recursos correspondientes.

A continuación se desarrolla cada uno de los ámbitos de acción del nivel funcional del modelo, destacando las estrategias propuestas.

Ámbito de Acción: Mercadeo

El mercadeo se concibe como la acción que facilita la compensación de los compradores en términos de la oferta de productos y servicios que satisfagan íntegramente sus necesidades de consumo y que propicien el menor desembolso de dinero, siendo necesario diseñar planes de

mejoramiento del mercadeo como actividad garante de una adecuada política institucional que toma en cuenta la influencia de las manifestaciones socioeconómicas.

Lineamientos Propuestos para el Control de Gestión:

- Identificar los canales de distribución y promoción acordes con la naturaleza de los productos, bienes y servicios que desarrolla y promueve el INIA.
- Fortalecer la interrelación entre los ajustes de precios y las presiones inflacionarias y el mejoramiento comprobado de la calidad.
- Establecer políticas de productos congruentes con las necesidades y expectativas de los mercados.
- Consolidar la imagen comercial de la institución a través de normas de comercialización competitivas dirigidas a otorgar beneficios al comprador.
- Fomentar el apoderamiento de segmentos de mercado a través de acciones que garanticen la estabilidad (sostenimiento de la magnitud de negocios con compradores antiguos), la densidad (comportamiento del grado de venta por cliente) y el desarrollo (apertura de negocios con nuevos clientes).

Ámbito de Acción: Producción.

A nivel del INIA, la producción debe ser considerada como la función organizacional de mayor relevancia, dado que es el sector de la institución que debe reflejar la misma tendencia de crecimiento que el potencial de inversión de la institución, de allí que al ejecutar proyectos o planes de mejoramiento dirigidos a garantizar mayores grados de producción, se estará contribuyendo directamente con la estabilidad organizacional.

Lineamientos Propuestos para el Control de Gestión:

- Instaurar el establecimiento periódico del grado de utilización de la capacidad instalada como indicador para medir la eficiencia en el empleo de los recursos disponibles por INIA.
- Incrementar el potencial de ventas de los productos, bienes y servicios hasta niveles en los cuales supere el esfuerzo financiero del INIA para mantener la operatividad de los medios de producción.
- Desarrollar acciones dirigidas a contrarrestar la subutilización del potencial productivo y su efecto en el período estimado para recuperar la inversión y en los niveles de resultados previstos sobre los rendimientos, dado que mientras menor sea la distancia entre la capacidad utilizada y la potencial, mayores serán las posibilidades de generar utilidades.

Ámbito de Acción: Negociación

Desde una perspectiva general, la negociación representa un ámbito de acción que guarda estrecha relación con la visión que tenga la gerencia del INIA en el momento preciso de presentar un plan de inversión que contemple la necesidad de ubicar fondos externos a la empresa, principalmente en el sector crediticio público y privado. De igual forma la negociación se vincula con la capacidad de plantear opciones distintas al financiamiento que coadyuven en la consecución de las metas y objetivos de la institución.

Estrategias Propuestas:

- Analizar las potencialidades de la organización en función de conocer sus atractivos para captar fuentes de financiamiento externo.
- Definir una política de negociación institucional que permita proyectar la visión y misión del INIA.
- Establecer un plan estratégico dirigido a ejercer el control y tasar el grado de alcance de los planes, programas y proyectos de la organización.
- Fortalecer la definición de las ventajas competitivas y comparativas del INIA como herramienta para la proyección organizacional.
- Implementar la gestión de negocios como elemento clave de la política empresarial para la consecución de las necesidades de financiamiento de planes, programas o proyectos.

Factibilidad de la Propuesta

La presente propuesta se considera factible desde los siguientes puntos de vista:

- **Factibilidad Técnica:** se cuenta con todas las herramientas necesarias para su implementación, dado que el INIA dispone de equipos básicos (computador, sistema operativo) para registrar sus operaciones, facilitando su control.
- **Factibilidad Psicosocial:** la presente propuesta tiene toda la receptividad y aceptación por parte del personal del área de presupuesto del INIA, ya que se tomó en cuenta su opinión para la elaboración de la misma.

- **Factibilidad Institucional:** desde este punto de vista se cuenta con todo el apoyo de las empresas para implementar esta propuesta, dado que la misma redundará en beneficio de la institución.
- **Factibilidad Económica:** esta propuesta no requiere una erogación significativa de dinero para su implementación, dado que los gastos en los que debe incurrirse son recurrentes en el INIA.

Administración de la Propuesta

La implementación de la presente propuesta es una decisión de los integrantes de la directiva del Instituto Nacional de Investigaciones Agrícolas, es por ello que la ejecución, dirección, control y evaluación de sus resultados es una responsabilidad de dichos entes. Cabe destacar que toda institución que se encuentre organizada y cuente con estrategias específicas para el control de gestión presupuestario, debe tener clara la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente sus operaciones y actividades, para lograr alcanzar objetivos, metas y propósitos planteados.

Es conveniente aclarar que para la administración exitosa de la presente propuesta es imperativo contar con el apoyo de los sectores relacionados con el INIA.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

A partir de los resultados obtenidos mediante el diagnóstico realizado a partir de la aplicación del instrumento de recolección de información a la población objeto de estudio, se plantean las siguientes conclusiones:

La formulación presupuestaria de la institución es efectiva, debido a que mediante dicha función se logran establecer los objetivos organizacionales en base a las metas económicas y financieras, con la finalidad de garantizar el manejo racional de los recursos asignados y el efectivo control de las actividades contempladas en los planes operativos y su control de gestión mediante indicadores de ejecución y comparación con lo formulado en el presupuesto de la institución para el ejercicio económico.

La institución no esta llevando eficazmente el manejo del área presupuestaria debido a que se realizan constantes ajustes presupuestarios que representan cambios en las proyecciones de las funciones de la institución; esto representa una debilidad para el INIA, ya que los ajustes en sus presupuestos ameritan actividades de actualización y corrección de las cifras presentadas en el presupuesto original, hecho que en oportunidades inciden en la eficiencia operativa de las áreas funcionales.

En la institución se puede desarrollar un óptimo manejo de información, debido a que se dispone de la misma para proyectar las funciones y actividades que la misma desarrolla, todo ello en base a los

presupuestos, los cuales representan una herramienta de planificación y control que garantiza el efectivo manejo de los recursos disponibles en la institución mediante el establecimiento de las asignaciones de ingresos y sus mecanismos para el control de la ejecución, es por ello que se asume que el INIA puede cumplir con las proyecciones hechas en base al presupuesto.

El presupuesto está siendo tomado como una expresión cuantitativa formal de los planes generales de las funciones a desarrollar por el INIA. En tal sentido refleja un aspecto de vital importancia para la institución el cual puede ser considerado positivo, debido que al considerar los presupuestos y pronósticos para la toma de decisiones, se garantiza la adecuación de las actividades planificadas a la asignación de recursos mediante el plan presupuestario.

La planificación de los ingresos y los gastos de una organización son factores de vital importancia, debido a que éstos determinan la proyección de las estimaciones realizadas en los planes operativos y, lógicamente, en los presupuestos y por ende deben ser objeto de planificación por parte de esta en su sistema administrativo y gerencial. Esto puede considerarse como una oportunidad de la institución de tomar medidas para lograr un mejor manejo de sus recursos y así la misma pueda hacer uso de herramientas de gestión financiera para que su eficiencia no se afecte negativamente.

Las actividades de control en la ejecución de proyecciones centralizan el manejo de los presupuestos, mediante la delegación de autoridad y asignación de responsabilidades, permitiendo verificar los resultados obtenidos sobre la marcha, advirtiendo a tiempo las desviaciones del objetivo propuesto, de acuerdo a estos resultados, se está en presencia de un deficiente manejo de actividades que aseguren que la institución cumpla con

las funciones propuestas o con las metas que desea alcanzar, de allí que sea necesario implementar acciones relacionadas con el control de gestión.

En la institución se evidencia la inobservancia de las variables relacionadas con la proyección de las funciones y responsabilidades del personal en las actividades de las áreas operativas, debido a que tales variables inciden de forma significativa en la definición de los planes presupuestarios requeridos para el logro de las metas y objetivos propuestos. Los hechos que rodean a la institución de forma interna o externa son capaces de dirigir de forma efectiva a la misma.

La eficiencia es un indicador que depende del cumplimiento de metas y objetivos propuestos en los planes operativos, de allí que al no cumplir con proyecciones, se afecta de forma negativa la logística laboral, de allí que la institución debe vincular y analizar el cumplimiento de metas y eficacia operativa de esta, teniendo como finalidad determinar la posición financiera presupuestada de la institución para realizar las modificaciones pertinentes según el caso.

Una notable deficiencia de la institución es el hecho de no delimitar de forma clara la responsabilidad del personal en las funciones relacionadas con los presupuestos en base a sus cargos, esto puede generar ausencia de seguimiento de las normas y procedimientos del área presupuestaria, lo cual puede dar origen a la falta de consistencia o uniformidad de criterios de los presupuestos, trayendo como consecuencia deficiencias en la formulación, fallas en la ejecución y falta de control de la gestión en los presupuestos de la institución.

El personal refleja su disposición para optimizar las funciones del área presupuestaria, principalmente las relacionadas con la efectividad del control de gestión, como proceso que garantiza la adecuación de las actividades de formulación, ejecución y control de los presupuestos, de forma que permita el seguimiento de los planes operativos y el manejo racional de los recursos asignados para cada objetivo organizacional, con lo cual el área presupuestaria de podría mejorar y por ende se obtendría mayor eficiencia.

La institución presenta deficiencias en el seguimiento de las pautas para la elaboración de los presupuestos, debido a que en la institución debe consolidar el seguimiento de las normas y procedimientos establecidos para que las estimaciones y proyecciones de ingresos y egresos sean consistentes y coadyuven al logro de los objetivos.

La institución no esta consciente de la vinculación entre las políticas fiscales y la gestión presupuestaria que desarrolla, hecho que incide de forma negativa en la adecuación de las proyecciones y pronósticos a la realidad económica del país, afectando los índices económicos y financieros de la institución.

El control presupuestario se concibe como la función que garantiza la adecuada ejecución de los presupuestos con el propósito de facilitar el seguimiento de los planes operativos de la organización.

Las comparaciones de los resultados con los presupuestos permite identificar las deficiencias o fallas en las fases de elaboración, ejecución o control de los presupuestos, en función de guiar las acciones correctivas y preventivas de tales situaciones en la institución, sin embargo como se evidencia, se está en presencia de una debilidad puesto que la institución no

compara de forma eficiente sus proyecciones, resultados propuestos y los resultados obtenidos.

Recomendaciones:

A partir de los análisis desarrollados y de las conclusiones expuestas de forma precedente, se plantean las siguientes recomendaciones:

En el INIA se deben establecer directrices que conlleven a disponer de la información presupuestaria de manera efectiva.

La institución debe enfocarse en el seguimiento de las pautas establecidas en la planificación de los ingresos y egresos de acuerdo con las actividades a desarrollar, dado que al contar con los mecanismos de planificación presupuestaria, las actividades relacionadas con las estimaciones se llevan a cabo de forma coherente y garantizan una óptima adecuación a las metas y objetivos.

La institución a fin de mejorar sus funciones y mantener la eficiencia de sus operaciones, debe tomar como un indicador trascendental el proceso de formulación presupuestaria, puesto que a partir de una eficiente formulación de los planes y presupuestos se garantiza que la ejecución y el control se desarrollen de forma coherente, destacando el hecho que el plan o presupuesto es la guía de acción de los ingresos y egresos que deben darse en un determinado periodo en base a los objetivos.

La institución debe tomar en consideración dentro de sus políticas de trabajo la discusión de sus planes, pronósticos y presupuestos, debido a que dicha actividad permite garantizar que las proyecciones están acordes a los

objetivos propuestos y más aun en una sociedad cambiante como la actual, donde cada día hay nuevos requerimientos de diversas índoles. Esto resulta de vital importancia ya que el análisis financiero debe encabezar los planes de requerimiento de fondos futuros, proyecciones y objetivos; lo cual se logra con la discusión de planes, pronósticos y presupuestos de la institución lo cual permite la identificación de fallas y deficiencias en los presupuestos.

La institución debe enfocarse en mejorar su forma de elaborar planes o proyecciones, por cuanto para esto se requiere que la misma haga uso de políticas y herramientas que faciliten la consecución de sus objetivos, debido a que para la elaboración de los presupuestos, se deben tomar en cuenta aspectos de vital importancia como los objetivos generales a corto, mediano y largo plazo para la institución, así como también los objetivos específicos que permitirán el logro de metas.

En la formulación de los presupuestos e incluso en la ejecución se deben considerar y analizar de forma exhaustiva las variables macroeconómicas del país por parte del área financiera y presupuestaria de la institución como responsables de las estimaciones presupuestarias y su control de gestión.

La institución debe enfocar sus esfuerzos para fortalecer el control de la gestión presupuestaria que esta desarrolla, en función del logro de sus metas y objetivos propuestos de conformidad a las proyecciones presupuestarias que se hayan desarrollado a tales fines, sin que haya necesidad de realizar ajustes o cambios en las estimaciones y proyecciones realizadas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARIAS; F. (1999). **El Proyecto de la Investigación**. Guía para su Elaboración. Tercena Edición. Caracas- Episteme.
- ANDER EGG, E. (1998). **Introducción a las Técnicas de Investigación Social**. Buenos Aires. Editorial Humanitas.
- BELTRÁN, J. (2006)**. Sistema de Presupuesto para la empresa Envases Metálicos S.A. **Trabajo Especial de Grado para optar al título de Magíster en Administración de Empresas de la Universidad Metropolitana.**
- BURBANO, J. y ORTIZ A. (1996). **Presupuestos**. Colombia. Editorial Mc Graw Hill Interamericana.
- CAICEDO. (2002). **Controles de Gestión Financiera**. Noriega Editores Limusa. México.
- CARUCCI. (2001). **Glosario y Formulación de Administración Financiera**. Mac Graw Hill – México.
- CHIAVENATO, I (2003). **Introducción a la Teoría General de la Administración**. Colombia. McGRAW –HILL INTERAMERICANA, S.A. Quinta Edición.
- DE ABREU, N. (2008). **Sistema de Presupuesto y Control de Gestión Presupuestario de Organismos Descentralizados de la Administración Pública**. Trabajo Especial de Grado para optar al título de Licenciado en Administración de la Universidad Metropolitana de Caracas
- DÍAZ, Q. (2006). **Evaluación del Sistema Presupuestario en el Departamento de Ventas en la empresa Plásticos Celia, C.A.**
- DIAZ, R. (2007). **Diseño de un Sistema de Información Gerencial orientado hacia la formulación, control y evaluación del presupuesto de la empresa Vemametca, ubicada en Maracay, Estado Aragua.**

- GONZÁLEZ, V. (2006). **Estrategias para la Gerencia de Presupuesto de la Empresa Hastrup Venezolana C.A.** Trabajo Especial de Grado para optar al título de Magíster en Administración de Empresas de la Universidad Metropolitana.
- GÓMEZ, F. (1999).** La Gerencia en el Presupuesto Universitario en época de inflación. **Universidad Nacional Abierta. Maracay, Estado Aragua**
- HERNÁNDEZ, R. FERNÁNDEZ, C. y BAPTISTA, P. (2005) .**Metodología de la Investigación.** Ciudad de México. Editorial Mc. Graw Hill Interamericana.
- HORNGREN. (1998). **Análisis para la Dirección Financiera.** Océano Centrium, México.
- INSTITUTO DE ESPECIALISTAS EN CONTROL DE GESTIÓN. (2008) **Paradigmas y Métodos de Controles de Gestión.** Ciudad de México. Editorial Mc. Graw Hill Interamericana.
- MÉNDEZ, C. (1997). **Metodología Guía Práctica para elaborar diseños de Investigación en Ciencias Económicas, Contables y Administrativas.** Bogotá. Mc. Graw Hill.
- MUNICH Y GARCÍA (2001). **Sistemas Económicos y Financieros.** Barcelona. Océano Grupo Editorial. S.A.
- MUÑIZ, U. (2003). **Control de Gestión en la Empresa Moderna.** Madrid. Editorial Prentice - Hall Hispanoamericana S.A.
- NEUNER, C. (1996). **Fundamentos de Contabilidad.** México. Editorial Haria.
- PACHECO, Y. (2002). **Administración Financiera.** México: Fondo de Cultura Económica.
- ROBBINS, T. (2004). **Administración.** Ciudad de México. Editorial Prentice - Hall. Interamericana S.A.
- RODRÍGUEZ, W. (2007). **Propuesta de un Modelo de Control Administrativo para optimizar la ejecución del presupuesto de gastos de personal de la empresa Cementos Caribe C.A.** Para optar al

título de Licenciado en Administración en la Universidad Bicentenario de Aragua.

RODRÍGUEZ, Y. (2001) **Fundamentos de Administración y Finanzas**. México. Editorial Mc Graw Hill.

ROSEMBERG, J (1997). **Diccionario de administración y finanzas**. Barcelona. Océano Grupo Editorial. S.A.

STONER, J. y WANKELE, (1996). **Administración**. Ciudad de México. Editorial Prentice - Hall. Interamericana S.A.

TAMAYO y TAMAYO, M. (2003). **El Proceso de Investigación Científica**. México. Editorial Limusa.

UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA (1999). Libros, módulos, tesis, tesis electrónicas, documentos. Caracas. Venezuela.

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR (UPEL) (2004). **Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales**. Caracas. Venezuela.

WELSCH H, R. (1998). **Presupuesto, Planificación y Control de Utilidades**. Quinta edición. México. Ediciones Prentice Hall Hispanoamericana.

WESTON J. y BRIGHAN. (1997). **Finanzas en Administración**. México. Editorial Mc Graw Hill.

A N E X O S

ANEXO A

Glosario de Términos

Seguidamente se definen los términos financieros a utilizarse en la presente investigación, en razón de que son los de mayor uso dentro de la temática conceptual en cuestión.

Administración: Según Rosenberg, J. (1997) se concibe como: “un proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el trabajo de los miembros de la organización y de usar todos los recursos disponibles de la organización para alcanzar sus metas definidas”. (p.35)

Balance General: De acuerdo a Rosenberg, J. (1997) es la: “Descripción de la organización en términos de sus activos, pasivos y capital contable”. (p.57)

Capital contable: Según Stoner y Wankel (1996) lo define como: “Valor que resulta de restar el total de pasivos al total de activos”. (p.710)

Certidumbre: A través de Stoner y Wankel (1996) se puede definir como: “La situación de la toma de decisiones en la que los gerentes cuentan con información exacta, mensurable y fidedigna sobre los resultados de las diversas alternativas que se están considerando”. (p.711)

Competitividad: De acuerdo a Rosenberg, J. (1997) es: “La posición relativa que tiene un competidor con relación a otros competidores”. (p.81)

Costos fijos: Según Stoner y Wankel (1996) se puede apreciar que son: “Los gastos que no están sujetos a la cantidad de trabajo acumulado en el centro de responsabilidad”. (p.713)

Costos fijos del capital: De acuerdo a Stoner y Wankel (1996) son: “Las partidas de capital que no están sujetas a la cantidad de trabajo acumulado en el centro de responsabilidad”. (p.713)

Costos variables: A través de Stoner y Wankel (1996) se puede definir como: “Los egresos que varían, de forma directa, con la cantidad de trabajo que se realice.” (p.714)

Eficacia: Según Stoner y Wankel (1996) es: “La capacidad para determinar los objetivos adecuados: hacer lo indicado”. (p.812)

Eficiencia: De acuerdo a Rosenberg, J. (1997) es: “La capacidad para reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización: “hacer las cosas bien”. (p.91)

Estado financiero: Según Stoner y Wankel (1996) se puede definir como: “Análisis monetario del flujo de bienes y servicios que entran, salen y se mueven dentro de la organización”. (p.719).

Finanzas: Según Stoner y Wankel (1996) es un: “Termino genérico que hace referencia a la obtención de dinero a través de la inversión o la emisión de deuda, y a la administración de los ingresos y gastos de una organización”. (p.723)

Flujo de Caja: Según Stoner y Wankel (1996) considera que es: “Renta neta de una organización más amortizaciones, mermas, provisiones y dotaciones para reservas, que constituyen deducciones contables no pagadas, de hecho, por caja. El conocimiento de todos estos factores permite hacerse una idea bastante buena de la capacidad de una sociedad para pagar dividendos”. (p.730)

Gasto: Según Stoner y Wankel (1996) lo concibe como: “Coste de un recurso usado para crear un ingreso. El gasto es la cantidad en la cuenta de pérdidas y ganancias como una deducción de los ingresos. El gasto no debe confundirse con el coste; todos los gastos son costes, pero no todos los costes son gastos”. (p. 734)

Gastos administrativos: De acuerdo a Rosenberg, J. (1997) se evidencia como: “Los imputables a las fases administrativas y de elaboración de planes en una empresa”. (125)

Inflación: Según Stoner y Wankel (1996) se define como: “Incremento en el nivel de precios que da lugar a una disminución del poder adquisitivo del dinero”. (p.741)

Presupuesto: Stoner y Wankel (1996) se puede definir como: “Resumen sistemático de las previsiones de los gastos proyectados y de las estimaciones de los ingresos previstos para cubrir dichos gastos”. (p.764)

Presupuesto de Caja: Según Stoner y Wankel (1996) lo define como: “Esquema de los cobros y pagos previsibles por caja. Suma de los ingresos y gastos de un departamento, incluidos los de los organismos autónomos”. (p.776)

Presupuesto de Capital: De acuerdo con Stoner y Wankel (1996) se considera como: “Presupuesto que describe los gastos a realizar para la compra de edificios y otros bienes de capital, con identificación del origen de los fondos necesarios para cubrir los gastos”. (p.776)

Presupuesto fijo: A través Stoner y Wankel (1996) se puede enunciar como: “Presupuesto que expresa el monto de los costos individuales que correspondería a un volumen determinado”. (p.777).

Presupuesto financiero: Según Rosenberg, J. (1997) se considera como: “Presupuesto que detalla el dinero que habrá de gastarse durante el plazo del presupuesto y que indica sus fuentes”. (p.147)

Presupuesto de Operaciones: Según Stoner y Wankel (1996) consiste en: “Fijación de objetivos inmediatos para la venta, las producciones, los gastos, los costes y la liquidez en caja”. (p.778)

Presupuesto de la Organización: De acuerdo a Rosenberg, J. (1997) se concibe como: “Sistemas de presupuestos que se basa en el establecimiento de presupuestos subsidiarios o limitaciones en el coste para cada unidad de la organización”. (p.149)

Presupuesto de Materiales: Según Rosenberg, J. (1997) se define como la: “Previsión del material necesario para obtener un producto”. (p.150).

Presupuesto de Producción: Tomando en consideración a Stoner y Wankel (1996) se define como: “Planificación o programa de gastos destinado a la producción de un bien determinado”. (p.779)

Presupuesto de Ventas: De acuerdo a Rosenberg, J. (1997): Está basado en las ventas previstas para el próximo período. (p.149)

Presupuestar: Según Stoner y Wankel (1996) es el: “Proceso de calcular y asignar los recursos necesarios para alcanzar determinados objetivos.”(p.780)

Sistema: Según Rosenberg, J. (1997) se puede definir como: “Cualquier organización de los recursos hacia los objetivos. Asimismo, conjunto de métodos, procedimientos o técnicas relacionados con objeto de formar un todo organizado”. (p.167)

Sistema abierto: De acuerdo a Rosenberg, J. (1997) se define como: “Un Departamento de la organización en el que se estimula la autonomía, la interacción y una atmósfera relajada”. (p.167)

Situación financiera general: Según Rosenberg, J. (1997) consiste en: “El equilibrio entre el endeudamiento y el capital contable, a largo plazo”. (p.170)

Subsistemas: De acuerdo a Rosenberg, J. (1997) señala que son: “Las partes que componen el sistema entero”. (p.170)

Subunidades: Según Stoner y Wankel (1996) la define como: “las unidades menores en las que se divide la organización, por ejemplo, divisiones, departamentos, otros”. (p.171)

Técnicas Presupuestarias: A través de Rosenberg, J. (1997) las concibe como: “Las tienen la misma connotación del presupuesto según Welsch (1990), quien define el mismo como técnicas para la planificación y control de utilidades”. (p.174)

Toma de decisiones: Según Stoner y Wankel (1996) la define como: “el proceso para encontrar y elegir un curso de acción para resolver un problema concreto”. (p. 783).

ANEXO B
CUESTIONARIO

I PARTE

Pregunta No. 1

¿Se cumplen los pronósticos planteados en la formulación presupuestaria de la institución?

SI _____	NO _____
-----------------	-----------------

Pregunta No. 2

¿Se realizan ajustes en las proyecciones o presupuestos elaborados en el área de presupuesto del INIA?

SI _____	NO _____
-----------------	-----------------

Pregunta No. 3

¿Disponen de la información necesaria para proyectar las funciones y actividades de la institución mediante los presupuestos?

SI _____	NO _____
-----------------	-----------------

Pregunta No. 4

¿Se toman en cuenta los presupuestos y pronósticos para la toma de decisiones en la institución?

SI _____	NO _____
-----------------	-----------------

Pregunta No. 5

¿Cuenta la organización con herramientas o mecanismos para elaborar estimaciones y presupuestos?

SI _____	NO _____
----------	----------

Pregunta No. 6

¿Se planifican los ingresos y gastos de la institución en base a las actividades programadas?

SI _____	NO _____
----------	----------

Pregunta No. 7

¿Llevan a cabo actividades de control de la ejecución de las proyecciones o pronósticos en la institución?

SI _____	NO _____
----------	----------

Pregunta No. 8

¿Consideran las variables internas y externas para la proyección de las actividades de las áreas operativas de la institución?

SI _____	NO _____
----------	----------

Pregunta No. 9

¿Los ajustes en los presupuestos y pronósticos se deben a deficiencias en su formulación?

SI _____	NO _____
----------	----------

Pregunta No. 10

¿Se vincula el cumplimiento de metas de la institución con la eficiencia operativa de la misma?

SI _____	NO _____
----------	----------

Pregunta No. 11

¿Se discuten periódicamente los planes, pronósticos o presupuestos del INIA?

SI _____	NO _____
----------	----------

Pregunta No. 12

¿Consideran alguna política, criterio o estándar en la elaboración de planes o presupuestos de la institución?

SI _____	NO _____
----------	----------

Pregunta No. 13

¿Se delimitan responsabilidades en la formulación, ejecución y control de los presupuestos de la institución?

SI _____	NO _____
----------	----------

Pregunta No. 14

¿Es factible Proponer lineamientos para el control de gestión del área presupuestaria del INIA?

SI _____	NO _____
----------	----------

II PARTE

Pregunta No. 15

Aplican las normas y procedimientos establecidos para la elaboración de los presupuestos.

Siempre __	Casi siempre__	A veces__	Casi Nunca__	Nunca__
------------	----------------	-----------	--------------	---------

Pregunta No. 16

Relacionan las variables macroeconómicas como la inflación del país con la gestión del presupuesto.

Siempre __	Casi siempre__	A veces__	Casi Nunca__	Nunca__
------------	----------------	-----------	--------------	---------

Pregunta No. 17

Relacionan la eficiencia de la gestión presupuestaria y las políticas fiscales del país en el cumplimiento de las metas y objetivos.

Siempre __	Casi siempre__	A veces__	Casi Nunca__	Nunca__
------------	----------------	-----------	--------------	---------

Pregunta No. 18

Dispone la organización de los elementos y recursos requeridos para el control presupuestario.

Siempre __	Casi siempre__	A veces__	Casi Nunca__	Nunca__
------------	----------------	-----------	--------------	---------

Pregunta No. 19

Se presentan fallas a nivel del control de gestión en los presupuestos.

Siempre __	Casi siempre__	A veces__	Casi Nunca__	Nunca__
------------	----------------	-----------	--------------	---------

Pregunta No. 20

Comparan los resultados obtenidos con los planificados o estimados por la institución.

Siempre __	Casi siempre__	A veces__	Casi Nunca__	Nunca__
------------	----------------	-----------	--------------	---------

ANEXO C:

Operacionalización de las variables.

Objetivo General: Proponer lineamientos para el control de gestión del área presupuestaria del INIA.

OBJETIVO ESPECÍFICO	DIMENSIÓN	DEFINICIÓN OPERACIONAL	INDICADORES	INSTRUMENTO	ITEM
Diagnosticar la situación actual del ámbito presupuestario del Instituto Nacional de Investigaciones Agrícolas (INIA).	Situación actual del ámbito presupuestario del Instituto Nacional de Investigaciones Agrícolas (INIA).	Aspectos operativos que reflejan las actividades relacionadas con el área presupuestaria de la Institución.	Pronósticos de la formulación	Cuestionario Registro de Observación	1
			Ajustes en proyecciones o presupuestos		2
			Proyección de Funciones y responsabilidades.		3
			Toma de decisiones		4
			Herramientas o mecanismos para estimar		5
Describir los problemas específicos en las actividades de formulación, ejecución y control presupuestario de la empresa y su vinculación con el control de gestión.	Problemas específicos en las actividades de formulación, ejecución y control presupuestario de la empresa y su vinculación con el control de gestión.	Fallas o deficiencias en el cumplimiento de las funciones y responsabilidades del personal del área presupuestaria de la institución.	Planificación de ingresos y gastos en base a programa	Cuestionario Registro de Observación	6
			Control de la ejecución de pronósticos		7
			Variables internas y externas para proyectar		8
			Formulación de los presupuestos		9
			Eficiencia operativa para cumplimiento de las metas		10
Establecer los elementos que pueden tomarse en consideración para formular lineamientos para el control de gestión de la formulación, ejecución y	Elementos que pueden tomarse en consideración para formular lineamientos para el control de gestión de la formulación, ejecución y	Estructurar los elementos para el área presupuestaria en función de mejorar el control de gestión en la institución.	Discusión de los Planes y presupuestos del INIA	Cuestionario Registro de Observación	11
			Políticas para elaboración de planes o presupuestos		12
			Responsabilidades de formulación, ejecución y		13

control presupuestario de la institución.	control presupuestario de la institución.		control de presupuestos Propuesta de lineamientos para el control de la gestión presupuestaria		14 15
Diseñar lineamientos para el control de gestión del área presupuestaria del INIA.	Lineamientos para el control de gestión del área presupuestaria del INIA.	Establecer las pautas y procedimientos para consolidar el control de gestión del área de presupuesto.	Normas y procedimientos para presupuestar. Variables macroeconómicas Políticas fiscales Elementos para control presupuestario Control de gestión de los presupuestos. Comparación de resultados obtenidos con planificados.	Cuestionario Registro de Observación	16 17 18 19 20

Fuente: Las investigadoras (2011).